



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej

Author: Katarzyna Garlacz-Sobczyk

Citation style: Garlacz-Sobczyk Katarzyna. (2013). Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

UNIwersytet Śląski
Wydział Filologiczny

KATARZYNA GARLACZ-SOBCZYK

NR ALBUMU: 5100

PRACA DOKTORSKA

Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej

PROMOTOR

Prof. dr hab. Jan Iluk

SOSNOWIEC 2013

Spis treści

WPROWADZENIE	3
ZAŁOŻENIA I CEL PRACY	4
UKŁAD PRACY	8
ROZDZIAŁ I	10
1. Definicje kultury	10
2. Interkultura	17
3. Kultura biznesu.....	22
3.1. Standardy (skrypty) kulturowe / wymiary kultury (biznesu)	24
3.1.1. Kultury niskiego i wysokiego kontekstu według Edwarda T. Halla	25
3.1.2. Wymiary różnic międzykulturowych w koncepcji Gestelanda	28
3.1.3. Kultury biznesu w koncepcji Geerta Hofstede	32
3.1.4. Siedem wymiarów kultury	42
3.2. Uwagi dodatkowe.....	48
ROZDZIAŁ II	51
1. Pojęcie komunikacji	51
2. Komunikacja w biznesie	53
3. Komunikacja interkulturowa (w biznesie)	57
4. Struktura procesu komunikacji.....	62
ROZDZIAŁ III	68
1. Zakłócenia w komunikacji interkulturowej	68
2. Typy zakłóceń	68
3. „Miejsca kłopotliwe”	73
4. Pojęcie <i>critical incidents</i> vs. „miejsca kłopotliwe”	74
5. Incydent krytyczny vs. szok kulturowy	78
ROZDZIAŁ IV	80
1. Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej.....	80
1.1. Zakłócenia percepcyjno-poznawcze	81
1.1.1. Stereotypy.....	81
1.1.2. Uprzedzenia.....	85
1.1.3. Stereotypy vs. standardy kulturowe	89
1.1.3.1. Niemieckie standardy kulturowe.....	90
1.1.3.3.1. Podejście do czasu	92
1.1.3.3.2. Podejście do transakcji	104
1.1.3.3.3. Sposób komunikowania się (niski kontekst komunikacji).....	109
1.1.3.3.4. Zinternalizowana kontrola	122
1.1.3.3.5. Uznanie dla struktur i prawidłowości	125

1.1.3.3.6.	Podział na sferę osobowościową i życiową:	134
1.1.3.3.7.	Indywidualizm	139
1.1.3.2.	Polskie standardy kulturowe	146
1.1.3.2.1.	Spontaniczna improwizacja.....	148
1.1.3.2.2.	Humanizm.....	152
1.1.3.2.3.	Bagatelizowanie uregulowań	156
1.1.3.2.4.	Niska wydajność	158
1.1.3.2.5.	Romantyczne nastawienie do kwestii narodowo-politycznych.....	158
1.1.3.2.6.	Kult kobiecości	159
1.1.3.2.7.	Religijność	160
1.1.3.3.	Niemieckie standardy kulturowe vs. wymiary kultury polskiej	162
1.1.4.	Kilka uwag w odniesieniu do zakłóceń percepcyjno-poznawczych.....	164
2.	Inne przyczyny nieporozumień interkulturowych	165
ROZDZIAŁ V: Kompetencja interkulturowa		168
ROZDZIAŁ VI: Interkulturowe kształcenie		175
1.	Kształcenie interkulturowe w szkole	175
2.	Treningi interkulturowe	181
ROZDZIAŁ VII: Warsztaty interkulturowe		183
1.	Założenia i cel warsztatów	183
2.	Metoda Incydentów Krytycznych	184
2.1.	Incydent na lotnisku we Frankfurcie.....	186
2.2.	Incydent w spółce polskiej z niemieckim kapitałem.....	191
2.3.	Incydent poza godzinami pracy	194
3.	Kilka uwag w odniesieniu do celowości metody <i>CIT</i>	195
WNIOSKI KOŃCOWE.....		197
BIBLIOGRAFIA		198
WYKAZ ŹRÓDEŁ INTERNETOWYCH.....		212
SPIS RYSUNKÓW I SCHEMATÓW		213

WPROWADZENIE

*Dziś nie można już być „odkrywcą” nieznanych lądów
i zamieszkujących je „egzotycznych” ludów.
Świat jest wciąż jednak pełen różnych przepisów na życie,
które można poznać, będąc wrażliwym kulturowo podróżnikiem.*

(Boski 2010:19)

W dobie globalizacji i postępu technologicznego częstotliwość kontaktów interkulturowych niezwykle się nasila. Dzięki mediom, podróżom, migracji, pracy w międzynarodowych koncernach ludzie coraz częściej mają okazję doświadczenia tego, co „inne” kulturowo. Nie zawsze mają jednak czas i możliwość gruntownego poznania istniejących różnic kulturowych, przez to często - mimo nawet dobrej znajomości języków obcych - natrafiają na trudności w porozumiewaniu się z przedstawicielami innych kultur. Narody różnią się bowiem między sobą nie tylko językami, ale również obyczajami, mentalnością, wartościami, stylem komunikowania się, schematami postrzegania, sposobem zachowania, a także interpretowania tych samych sytuacji i zdarzeń. Nierzadko tego typu różnice prowadzą do nieporozumień, frustracji, niekiedy nawet i do konfliktów czy też zerwania współpracy. W związku z powyższym pod presją praktyki zrodziła się potrzeba usystematyzowania tej wiedzy, wskazania tego, co narody różni od siebie, co zakłóca czy też uniemożliwia komunikację pomiędzy nimi. Nie bez znaczenia w tym kontekście stała się konieczność kształtowania czy też pogłębiania kompetencji interkulturowych.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ramach niniejszej pracy podjęto badania nad zakłóceniami / nieporozumieniami interkulturowymi, zwłaszcza tymi, które pojawiają się w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej. Wybór tematu został uwarunkowany w dużym stopniu badawczymi zainteresowaniami oraz doświadczeniem zawodowym autorki. Pracując na co dzień z Niemcami, chcąc stworzyć i utrzymywać z nimi pozytywne relacje handlowe, niejako konieczne było podjęcie odpowiednich kroków w celu usprawnienia i polepszenia z nimi komunikacji. W odniesieniu do powyższego niezbędne było dokładne poznanie

niemieckich standardów (skryptów) kulturowych, różnic pomiędzy polską i niemiecką kulturą i uchwycenie tego, co w konsekwencji jest przyczyną zakłóceń i trudności w porozumiewaniu się Polaków z Niemcami.

ZAŁOŻENIA I CEL PRACY

*Komunikowanie jest niedoskonałe,
wiele w nim barier, porażek, trudności....*

(Golka 2008:IX)

Najczęściej spotyka się prace na temat skutecznej komunikacji, jak powinna sprawnie przebiegać, co się na nią składa itp., pozostawiając przy tym na drugim planie zagadnienia dotyczące czynników zakłócających porozumiewanie się. W niniejszej pracy odwrócono tę zależność. W centrum uwagi autorki znalazły się zakłócenia, nieporozumienia występujące w polsko - niemieckiej (werbalnej) komunikacji biznesowej, ich przyczyny powstawania, a co za tym idzie, poprzez ich unaocznianie - sposoby ich unikania. Istotne stały się zatem pytania m.in. o to, jak Polacy i Niemcy mogą ze sobą bezkolizyjnie współpracować, skoro ich sposób myślenia, odczuwania różni się od siebie, jak przeciwdziałać powstawaniu nieporozumień interkulturowych, czego unikać, aby komunikacja przebiegała płynnie i bez zakłóceń, a co za tym idzie, w jaki sposób rozwijać swoje kompetencje interkulturowe.

Niniejsza praca doktorska z uwagi na jej temat ma charakter interdyscyplinarny. Można ją usytuować na pograniczu wielu dyscyplin naukowych: socjolingwistyki, etnolingwistyki, pragmatyki językowej, antropologii, kulturoznawstwa, psychologii społecznej czy też między/kulturowej¹. Podczas

¹ Psychologia międzykulturowa jest dyscypliną stosunkowo młodą i wiąże się z założeniem *International Journal of Psychology* w 1966 roku w Paryżu oraz *Journal of Cross- Cultural Psychology* w Stanach Zjednoczonych w roku 1970 (za: Strelau i in. 2008:451). Przedmiotem jej badań są podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu (psychologicznym) ludzi należących do różnych grup kulturowych i etnicznych (na poziomie obserwowalnym - skrypty i praktyki kulturowe; na poziomie ukrytym (latentnym) - wymiary kulturowe: aksjologiczne i epistemologiczne (zob. Boski 2010:40 i n.). Polski wkład w rozwój tej dziedziny naukowej wniósł Paweł Boski, autor wydanej w 2010 roku książki „Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej”.

opisywania typów i przyczyn nieporozumień zachodzących pomiędzy polskimi i niemieckimi partnerami biznesowymi wykorzystano prace znanych badaczy, m.in.: Edwarda Halla², Richarda Gestelanda³, Fonsa Trompenaarsa / Charlsa Hampden-Turnera⁴, Geerta Hofstede⁵ czy też Sylvii Schroll-Machl⁶. Dotyczą one różnych zagadnień, np. sposobu prowadzenia negocjacji, podejścia do czasu, relacji handlowych, okazywania szacunku itp. Zaznaczmy przy tym, że badania nad typowo polsko-niemieckimi problemami komunikacji w biznesie są przedmiotem nielicznych prac. Jako przykład mogą posłużyć prace Elżbiety Tylek-Hydryńskiej⁷, Anny Harbig⁸, Barbary Dudkowski⁹, Katrin Fischer/Alexandra Thomasa (2007)¹⁰,

² W niniejszej pracy autorka odwołuje się do trzech prac badawczych Edwarda T. Halla, tj.

- Bezgłówny język (1987). Oryginalny tytuł: *The silent language* (1959). Tłum. Roman Zimand i Alicja Skarbińska. Państwowy Instytut Wydawniczy. Warszawa.
- Poza kulturą (1984). Oryginalny tytuł: *Beyond Culture* (1976). Tłum. Elżbieta Goździak. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Ukryty wymiar (2009). Oryginalny tytuł: *The Hidden Dimensionen* (1966). Tłum. T. Hołówka. Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA. Warszawa.

³ Gesteland R.R. (2000): Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Oryginalny tytuł: *Cross-Cultural Business Behavior* (1999). Przeł. H. Malarecka-Simbierowicz. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.

⁴ Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002): Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej. Oryginalny tytuł: *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business* (1993). Przeł. B. Nawrot. Oficyna Ekonomiczna. Kraków.

⁵ Hofstede G, Hofstede G.J. (2007): Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. Oryginalny tytuł: *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (1991). Przeł. M.Durska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.

⁶ Schroll-Machl S. (2007): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Vandenhoeck & Ruprecht. (1.wyd. 2002). Göttingen.

⁷ Tylek-Hydryńska E. (2000): Interkulturelle deutsch-polnische Wirtschaftskommunikation. Probleme und Missverständnisse im Geschäftsalltag [w]: Ehnert R. (red.) Wirtschaftskommunikation kontrastiv. Peter Lang Verlag. Frankfurt am Main, s. 159-188.

⁸ Harbig A. (2005): Komunikacja interkulturowa w biznesie z perspektywy dydaktyki języków obcych [w:] Mackiewicz M. (red): Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Poznań, s. 147-154.

⁹ Dudkowski B. (2005): Nie można nie mieć kultury! (w:) Priar.pl nr 4/14, s.48-51. www.prelite.pl

Anny Buczak-Kalinowskiej (2008)¹¹ czy też Gunduli G. Hiller (2007)¹². Oczywiście istnieją również odrębne badania poświęcone niemieckim bądź tylko polskim standardom kulturowym, choćby tu już wspominianej Sylvii Schroll-Machl (2007)¹³, Hansa-Jürgena Heringera (2010)¹⁴, czy też Markusa Eidama (2004)¹⁵ bądź Pawła Boskiego (2007¹⁶, 2010¹⁷). Zaznaczmy przy tym, że opis problemu badawczego ma tu charakter relatywny, a nie bezwzględny. Trzeba pamiętać, że są różni ludzie reprezentujący tę samą kulturę. Kształtuje nas otoczenie: rodzina, szkoła, praca. Nasze myślenie i działania determinują nie tylko kultura, tradycja, historia, ale również nasze doświadczenia i przeżycia. Podstawowym założeniem autorki niniejszej pracy było połączenie wiedzy naukowej z analizą autentycznych tekstów i sytuacji w celu unaocznienia istniejących różnic kulturowych i zaprezentowania ewentualnych od nich odstępstw. Opisano przy tym nie tylko czynniki zakłócające

¹⁰ Fischer K., Dünstl S., Thomas A. (2007): Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Verlag: Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

¹¹ Buczak-Kalinowska A. (2008): Deutsch-polnische Kulturunterschiede im Kommunikationsverhalten am Beispiel der Internetseiten von deutschen und polnischen Unternehmen [w:] Bartoszewicz I., Szczek J., Tworek A. (red.): *Linguistica et res cotidianae*. Wydawnictwo Atut. Wrocław, s. 75-82.

¹² Hiller G.G. (2007): *Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Polen an der Europa-Universität Viadrina: eine empirische Analyse von Critical Incidents*. Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt am Main.

¹³ Schroll-Machl S. (2007): *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Vandenhoeck & Ruprecht. (1.wyd. 2002). Göttingen.

¹⁴ Heringer H.J. (2010): *Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte*. Francke Verlag. 3. Auflage (1. Auflage 2004). Tübingen.

¹⁵ Eidam M. (2004): *Interkulturelle Kompetenz – Beruflich in Polen*. Chemnitz. http://www.krefeld.ihk.de/media/upload/ihk/imap/20090421/polen_beruflich_in_04.pdf

¹⁶ Boski P. (2007): *Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung in Polen* [w:] Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (red): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit (1. wyd. 2003). Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, s.120-134.

¹⁷ Boski P. (2010): *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.

komunikację interkulturową, ale również zaprezentowano językowe obrazy Niemców i Polaków (stereotypy i uprzedzenia). Ukazano to, co zaskakuje niemieckich partnerów handlowych w kontaktach z polskimi biznesmenami, jak i również te zachowania Niemców, które Polacy uważają za niepożądane, które budzą w nich niezadowolenie, irytację czy wręcz niechęć do podejmowania / kontynuowania (dalszej) współpracy.

Niniejsza praca skierowana jest do wszystkich tych, którzy pozostają w (stałym bądź sporadycznym) kontakcie (nie tylko zawodowym) z Niemcami, w szczególności do biznesmenów współpracujących z niemieckimi przedsiębiorcami, polskich pracowników zatrudnionych w spółkach z niemieckim kapitałem, studentów filologii niemieckiej, jak i do wszystkich tych, którzy interesują się problematyką zakłóceń występujących w interkulturowej komunikacji. Pomocnym w tych przedsięwzięciach narzędziem nie tylko będzie „gotowa” wiedza teoretyczna, ale również tzw. metody warsztatowe, tj. ćwiczenia praktyczne (analiza incydentów krytycznych, tzw. „miejsc kłopotliwych”). Można je potraktować dwutorowo: jako formę kształtowania bądź doskonalenia kompetencji interkulturowych, a także jako sposób na zdobycie i opracowanie wiedzy na temat istniejących różnic kulturowych i wynikających z nich zakłóceń w procesie komunikowania się.

Materiał badawczy w liczbie 1107 rozmów oraz wypowiedzi niemieckich i polskich partnerów handlowych pochodzi z lat 2006-2012. W niniejszej pracy wykorzystano również korespondencję mailową (doktorantka zebrała około 1600 wiadomości elektronicznych), w tym 136 biuletynów (tzw. *newsletterów*) wysyłanych do pracowników koncernu za pomocą poczty elektronicznej. Analizowane przykłady są autentyczne, przy czym nazwy firm i nazwiska pracowników zostały w tekście wykropkowane, pozostawiając jedynie ich pierwszą literę. Nie tłumaczono na język polski wykorzystanych w tej pracy fragmentów rozmów prowadzonych w języku niemieckim (sporadycznie w języku angielskim). Przetłumaczono natomiast pojawiające się w tekście opinie, poglądy badaczy zaczerpnięte z prac niemieckojęzycznych, wychodząc z założenia, że jest to konieczne w celu uzyskania spójności pracy w języku polskim.

Niniejsza praca doktorska została napisana pod kierunkiem Pana Profesora zw. dr hab. Jana Iluka, któremu składam serdeczne podziękowania za życzliwą pomoc, wyrozumiałość, a przede wszystkim za wszelkie uwagi i wskazówki merytoryczne udzielone w trakcie opracowywania niniejszej pracy.

UKŁAD PRACY

Praca składa się z siedmiu głównych rozdziałów, z czego niemal wszystkie – za wyjątkiem piątego - podzielone są jeszcze dodatkowo na podrozdziały.

W rozdziale pierwszym, który poprzedzają wprowadzenie, informacje o celu i założeniach niniejszej pracy, znajdują się treści czysto teoretyczne poświęcone problematyce kultury, pojęciu interkultury, a także kultury biznesowej. W obrębie tego ostatniego podrozdziału przedstawiono standardy (skrypty) kulturowe określane również jako wymiary kultury biznesu. Wykorzystano w tym celu prace wspomnianych już wyżej badaczy, tj. Halla (1987, 2001, 2009), Hofstede (2007), Trompenaarsa/Hampden-Turnera (2002) czy też Gestelanda (2000).

Drugi rozdział ma również charakter teoretyczny i odnosi się do komunikacji, w tym (interkulturowej) komunikacji w biznesie. Opisano tutaj proces komunikowania się i wchodzące w jego skład elementy.

Trzeci rozdział poświęcony został różnym typom zakłóceń w komunikacji interkulturowej, a także incydentom krytycznym i tzw. „miejscom kłopotliwym”. Pokrótkie wyjaśniono również pojęcie „szoku kulturowego” i wskazano na znaczące różnice istniejące pomiędzy tym zjawiskiem a zdarzeniem (incydentem) krytycznym.

W czwartym rozdziale – kluczowym i przez to najobszerniejszym – skupiono się na zakłóceniach o charakterze percepcyjno-poznawczym, tj. stereotypach, uprzedzeniach i różnicach kulturowych. W ramach tej grupy omówiono szczegółowo niemieckie i polskie standardy (skrypty) kulturowe, posiłkując się przy tym w dużym stopniu m.in. badaniami Schroll-Machl (2007), Fischer/Thomasa (2007), jak i Eidmana (2004) czy Boskiego (2007, 2010).

Teoretyczna wiedza wzbogacona została tutaj analizą autentycznych wypowiedzi Niemców i Polaków (incydentów krytycznych, „miejsc kłopotliwych”).

Rozdział piąty poświęcony jest pojęciu kompetencji interkulturowej ze zwróceniem szczególnej uwagi na poszczególne jej elementy składowe. Szósty rozdział natomiast odnosi się do kształcenia interkulturowego w dwóch jego postaciach, tj. 1). mającego miejsce w szkole oraz 2). w formie treningów interkulturowych (*on the job* i *off the job*).

W ramach siódmego rozdziału zaprezentowano natomiast tzw. warsztaty interkulturowe – praktyczne ćwiczenia w połączeniu z wiedzą teoretyczną, które mają na celu usprawnienie polsko-niemieckiej komunikacji (biznesowej), a także budowanie czy też pogłębianie kompetencji interkulturowych. Opisano tutaj także metodę incydentów krytycznych i dokonano analizy trzech interkulturowych sytuacji (w dwóch pierwszych wykorzystano asymilator kulturowych zawierający odwołania do niemieckich i polskich standardów kulturowych).

Na zakończenie zamieszczono wnioski końcowe, bibliografię, wykaz źródeł internetowych oraz spis schematów i rysunków.

ROZDZIAŁ I

W niniejszej pracy często pojawiają się wyrażenia typu: „kultura biznesu”, „komunikacja interkulturowa”, „różnice kulturowe”, „kompetencja interkulturowa” „zakłócenia” bądź „nieporozumienia interkulturowe”. W związku z tym, że niektóre z tych pojęć są różnie rozumiane i definiowane, w dalszej części pracy wyjaśniono szerzej ich znaczenie. W pierwszej kolejności przybliżono termin „kultura”, oraz „interkultura”. W dalszych podrozdziałach opisano natomiast najbardziej znane wymiary (standardy) kulturowe, pozwalające określić pozycję danej kultury wobec innych kultur.

1. Definicje kultury

*Kultura nie jest czymś egzotycznym (...).
Jest to patron, według którego wszyscy zostaliśmy skrojeni,
a rządzi ona naszym życiem codziennym na wiele sposobów,
których istnienia nawet nie podejrzewamy*

(Hall 1987:51)

Pojęcie „kultura” może mieć wiele znaczeń w zależności od kontekstu, skojarzeń czy też środowiska, w którym jest ono używane¹⁸. Wszelkie próby jej

¹⁸ A. Kroeber i C. Kluckhohn zebrali 164 definicje „kultury”, tworząc ich listę w *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, University of Cambridge Press, Cambridge 1952 (za: Kamińska-Radomska 2011:9). Wskutek istnienia tak wielu różnych wyjaśnień tego słowa i panującego przekonania, że kultura jest pojęciem w wysokim stopniu niejasnym i niejednoznacznym, pojawiły się również głosy (zwłaszcza wśród antropologów postmodernistycznych), przemawiające za tym, by w ogóle zaniechać posługiwania się tym terminem. Na poparcie powyższego stanowiska przytaczano m.in. następujące argumenty (zob. Witkowski 2007: 57 i n.):

- niejednoznaczność terminologiczna – definiowanie czegoś na wiele sposobów powoduje niemożność czy też trudności z integracją gromadzonej wiedzy. Tworzenie kolejnych definicji prowadzi jedynie do postępującego chaosu i zamieszania wokół tego pojęcia;
- postrzeganie kultury jako zamkniętej, statycznej całości o możliwych do wytyczenia granicach. Nie da się wyznaczyć konkretnych granic kultury, ani związać jej z danym terytorium lub jakąś społecznością. Kultura jest niezwykle zróżnicowana (heterogeniczna) we wszystkich swych warstwach. „System kulturowy z zasady nie jest spójny, a zmiany zachodzą w nim nieustannie (...) praktyka dzielenia świata na kręgi kulturowe w oczywisty

zdefiniowania podkreślają niemal za każdym razem jej związek z człowiekiem, zarówno w wymiarze społecznym, jak i psychicznym.

W starożytności termin „kultura” oznaczał uprawę ziemi (łac. *cultura agri*), od czasów Cyserona uprawę umysłu (łac. *cultura animi*). Z biegiem czasu zyskał on szerszy zakres znaczeniowy. W XIX wieku kultura oznaczała nie tylko „uprawę umysłową, kształcenie umysłu, obyczajów” (Zdanowicz i in. 1861:564), zaczęto ją również traktować jako synonim cywilizacji. Wskutek tego została postawiona w opozycji do natury (zob. Schugk 2004:28), czyli tego, co jest pierwotne i nieprzetworzone¹⁹. Według Słownika Języka Polskiego PWN pod red. Szymczaka (1995:1015) kultura to: „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”. Pojęcie to podobnie definiowane jest także w innych

sposób sprzyja postrzeganiu kultury jako tworu, który ma granice, podczas gdy to, co próbuje się nazwać kulturą, naturalnych granic nie ma i mieć nie może” (Witkowski 2007:58);

- postrzeganie kultury jako obiektu esencjalnego, jako konkretnej rzeczy, a nie jako wysoce abstrakcyjnego konstruktu;
- traktowanie kultury jako funkcjonalny równoważnik rasy, postrzeganie jej jako wyznacznik i warunek etniczności, co tworzy z niej “dogodny instrument zinstytucjonalizowanej dyskryminacji (...) użytecznym instrumentem ograniczenia liczebności i praw imigrantów jest stawianie im wymogu znajomości kultury (np. języka, historii)” (Witkowski 2007:60).

Nowoczesne sposoby definiowania kultury raczej zaprzeczają stwierdzeniom, że kultura jest homogeniczna, ma jasne granice itd. Jest ona wprawdzie traktowana jako pewien kanon wiedzy, system, ale niekoniecznie zamknięty. Ma ponadto charakter zmiennej dyskretniej (podlega zmianom m.in. pod wpływem kontaktu / interakcji z “obcym”). Dyskusje wokół pytania, czy używać tego pojęcia, czy raczej go zaniechać, nie mają większego znaczenia. “Komplikacja jest pozorna – pisze Witkowski (2007:184) – i związana raczej z niedoskonałością umysłu tego, kto stara się ją zrozumieć i widzi istotne argumenty mówiące o tym, że nie jest to konstrukt użyteczny badawczo. Wspólnota zakłada, że pojęcie kultury jest niezastąpione (gdyż kultura istnieje), niezależnie od argumentów mówiących, że kultura użyteczna nie jest”. Ważne jest raczej pytanie, “kiedy [tego pojęcia] używać i jak definiować, aby jego zastosowanie przynosiło więcej korzyści niż strat” (Witkowski 2007:63).

¹⁹ Kłoskowska (1983) wskazuje na następujące różnice między pojęciami „kultura” i „natura”:

- natura jest bardziej uniwersalna, kulturę cechuje natomiast różnorodność specyficznych właściwości;
- działania naturalne cechuje spontaniczność, z kolei kulturowe są regulowane normatywnie, (poprzez zasady, wzajemne powinności i uprawnienia itp.)
- naturę cechuje bezwzględność, procesy kulturowe są raczej relatywnie względne i odnoszone są do innych zjawisk wyjaśniających.

W literaturze przedmiotu spotykamy się również z przekonaniem, że opozycja kultura vs. natura pozostaje antagonizmem wyłącznie teoretycznym. Człowiek jest bowiem tworem natury. Kultura natomiast to dzieło człowieka. W tym sensie kultura jest koniecznym rezultatem natury (zob. ewolucjonizm).

słownikach języka polskiego (zob. m.in. pod red. Doroszewskiego 1964:1280; Dunaja 1999:441; Dubisza 2003:561), jak również i w słownikach języka niemieckiego czy też angielskiego, w których mianem kultury określa się:

Gesamtheit der von der Menschheit im Prozeß ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt geschaffenen und ihrer Höherentwicklung dienenden materiellen Güter sowie der geistigen, künstlerischen und moralischen Werte.

(Klappenbach i in. 1970: 2254)

Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft als Ausdruck menschlicher Höherentwicklung.

(Duden Deutsches Universalwörterbuch 1996:908)

The body of customary beliefs, social forms, and material traits constituting a distinct complex of tradition of a racial, religious, or social group.

(Webster's Third New International Dictionary of the English language unabridged 1961:552)

Zgodnie z powyższymi definicjami w skład kultury wchodzi zarówno wytwory materialne (kultura materialna), jak i wartości duchowe, zwyczaje, wierzenia, wzory myślenia i zachowania (kultura duchowa). „Kultura - pisze Zbiegień-Maciąg (2005:29) - to całość ludzkich sposobów życia w grupach, całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata, sposobów reagowania, zaspokajania potrzeb, bezpieczeństwa, pewności, komfortu psychicznego”. Pod tym pojęciem rozumie się także „stopień doskonałości, sprawności w opanowaniu, znawstwie jakiejś specjalności, umiejętności itp.; wysoki poziom czegoś, zwłaszcza wysoki poziom rozwoju intelektualnego i moralnego” (Doroszewski 1964:1280). W potocznym rozumieniu termin ten oznacza także ogładę, obycie, takt, czyli „umiejętność obcowania z ludźmi i zachowywania się zgodnie z zasadami dobrego wychowania” (Bańko 2011:707). Kultura jest zatem także sposobem postępowania w określonych sytuacjach, kształtuje zachowania i oczekiwania ludzi. Jest jak „niepisana księga praw rządzących grą społeczną.

Prawa te są przekazywane nowym członkom społeczeństwa i zapadają głęboko w ich umysły” (Hofstede 2007:48). Jak zauważa Mikułowski-Pomorski (2006:17), kultura „łączy w sobie powstrzymywanie, kultywowanie i zaszczycanie (...) odwołuje się (...) do ustanawiania reguł (powstrzymywanie zachowań, które poza reguły te wykraczają), utrzymywanie zasad, ich ulepszanie (kultywowanie) i pozytywne wyróżnianie (zaszczycanie, honorowanie)”.

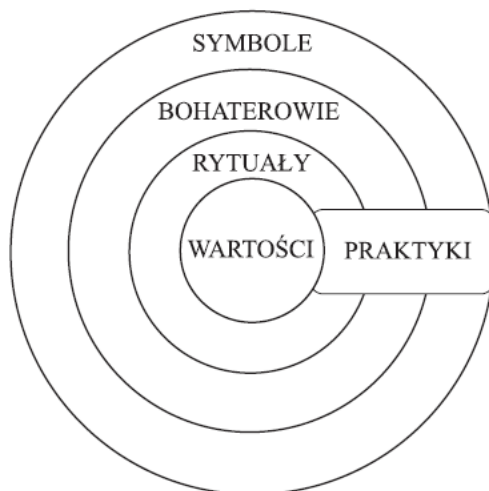
Każdy człowiek myśli, odczuwa, działa wedle określonego wzorca, który przyswaja w ciągu swojego życia. Jak zauważa Hofstede (2007:16), „najwięcej chłoniemy we wczesnym dzieciństwie, kiedy jesteśmy najbardziej podatni na wpływy i najłatwiej się uczymy. Zmiana raz zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania wymaga podwójnego wysiłku: rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, i powtórnej nauki. Jest to zawsze dużo trudniejsze niż uczenie się po raz pierwszy”. Takie ujęcie kultury – dodajmy antropologiczne - pozwala ją określić jako „zaprogramowanie umysłu” (Hofstede 2007:16). To zaprogramowanie kształtowane jest przez środowisko społeczne, w którym dana jednostka wyrasta, i poprzez doświadczenia, które w swoim życiu zdobywa. Różni się ono tak samo jak środowiska, w których żyjemy, uczymy się czy też pracujemy. Hall (2009) jest zdania, że nie sposób w ogóle oderwać się od swej własnej kultury. Ta bowiem jest zapisana w naszym systemie nerwowym i określa nasz sposób postrzegania świata. „Większa część kultury pozostaje w ukryciu i poza zasięgiem świadomej kontroli, składając się na zasadniczą tkankę ludzkiej egzystencji. Jeśli zdarzy się, że małe fragmenty kultury dotrą do świadomości, nawet wówczas trudno je zmienić i to nie dlatego, że postrzegane są wówczas indywidualnie, lecz dlatego, że ludzie nie mogą działać ani wchodzić ze sobą w kontakt w jakikolwiek sensowny sposób inaczej niż za pośrednictwem kultury” (Hall 2009:261). Powyższa opinia koresponduje z modelem kultury opracowanym przez amerykańskiego psychologa Edgara Scheina (1985). Opisuje on kulturę jako wielopoziomowy układ przypominający górę lodową. Wystający ponad powierzchnię wody wierzchołek góry lodowej to zewnętrzne, widoczne przejawy kultury, jak np. język, ludzkie zachowania, wytwory materialne. Pozostałe warstwy kultury (tu: ukryte pod taflą wody) trudno jest dostrzec, a przez to i zrozumieć. Są to m.in. wartości, normy,

poglądy, ideały, sposób myślenia, podejście do czasu i przestrzeni, styl rozwiązywania konfliktów, język ciała itp.:



Rysunek 1: Model kultury jako góry lodowej według E. Scheina (za: www.balamb.pl; 11.04.2012)

Niełatwo jest zrozumieć ludzi z innych kręgów kulturowych, ponieważ widzimy jedynie zauważalne elementy ich „góry lodowej”, natomiast nie dostrzegamy jej fundamentów. Dopiero dłuższy kontakt z inną kulturą umożliwia dotarcie i zrozumienie jej „głębszych” poziomów. Powyższe podejście można również powiązać z koncepcją Hofstede (2007:20 i n.), który porównuje kulturę do cebuli składającej się z wielu warstw:



Rysunek 2: „Diagram cebuli”: przejawy kultury na różnych poziomach głębokości (Hofstede 2007:20)

Zewnętrzną - najlepiej widoczną – warstwę stanowią *symbole*, czyli słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które odgrywają istotną rolę i są rozpoznawalne tylko przez członków danej kultury. Do tej kategorii należą m.in. język, żargon, sposób ubierania się, flaga itp. Symbole te ulegają zmianie, są zastępowane przez inne, nierzadko zapożyczone z innej kultury. Warstwy pośrednie to *bohaterowie*, czyli postaci, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią rodzaj wzorca zachowań (np. Batman w USA, Asterix we Francji), oraz *rytuały* rozumiane jako zbiorowe działania, np. formuły powitania czy też pożegnania, sposoby okazywania szacunku, prowadzenia rozmowy, ceremonie religijne. Wspominane tu symbole, bohaterowie oraz rytuały ujęte są w kategorię *praktyk*. Te wprawdzie widoczne są na zewnątrz, ale ich głębsze znaczenie kulturowe nie jest dla każdego czytelne (por. Hofstede 2007:21). Jądro kultury stanowią *wartości*. Uczymy się już we wczesnym dzieciństwie, np. co jest dobre czy złe, piękne czy brzydkie. Człowiek nie uświadamia sobie wielu z tych wartości i ich nie kwestionuje. Na ogół możemy je odczytać ze sposobu zachowania danej jednostki w określonych sytuacjach. „Różnice w wartościach stanowią istotę odmienności kulturowych (...) Wartości decydują o skutkach różnic tożsamościowych” (Hofstede 2007:336). Poprzez opisywanie kultury za pomocą metafory „góry lodowej” czy też „cebuli” próbuje się unaocznic, że aby móc zrozumieć inną kulturę, trzeba „odsłonić” głębsze jej warstwy. W odniesieniu do interkulturowej komunikacji biznesowej istotną rolę odgrywają zwłaszcza te czynniki, które trudniej dostrzec i pojąć, one bowiem mogą być przyczyną nieporozumień.

Hall (2009) zauważa, że człowiek stworzył wiele różniących się od siebie „światów”. Każdy z nich ma „swoje własne „wejście” sensoryczne, stąd to, co dla ludzi w jednej kulturze oznacza tłok, nie musi go oznaczać dla ludzi w innej. Podobnie ten sam czyn, który wyzwała agresję i powoduje w efekcie stres u jednych, może okazać się neutralny dla innych” (Hall 2009:17 i n.). Z tego wynika, że to, co istotne jest w jednej kulturze, w innej może mieć marginalne bądź nawet może nie mieć żadnego znaczenia. Kultura różnicuje nas. Dostarcza nam wyjaśnień, dlaczego w danej sytuacji tak a nie inaczej się zachowujemy, np. Amerykanin wytłumaczy swoje zaangażowanie w pracy możliwością uzyskania

większych dochodów, Chińczyk potraktuje je jako wzajemne zobowiązanie, Duńczyk odwoła się do poczucia wspólnoty (por. Hofstede 2007:276 i n.). Każdy przedstawiciel danej kultury został wyposażony w pewne konkretne wartości, jak również otrzymał wskazówki, jak należy zachować się w określonej sytuacji, co trzeba zrobić, by jak najszybciej i najlepiej dotrzeć do celu i osiągnąć sukces (por. Dudkowski 2005:48).

Jeżeli potraktuje się kulturę jako pewne zaprogramowanie umysłu, czyli wzorce (zachowania, myślenia), przyswajane i zaszczepiane ludziom od najmłodszych lat życia, to niewątpliwie dostrzeże się różne poziomy kultury (np. kulturę narodową, etniczną, regionalną, językową, religijną, organizacyjną itd.). Każdy człowiek należy do wielu „kultur”, np. ktoś jest Polakiem, jednocześnie góralem, katolikiem, dodatkowo jest kulturowo określony poprzez swoją płć, przynależność do określonej grupy społecznej, zawodowej czy też wiekowej. Istotne znaczenie ma też jego osobowość, indywidualny charakter, które także ludzi różnicują. Ponadto każdy – czy to jako Niemiec, Polak czy Czech – jest nośnikiem swej narodowej kultury. W związku z tym, by zrozumieć zachowanie drugiego człowieka, trzeba poznać także specyfikę narodu, do którego on przynależy, np. jaki najczęściej można spotkać typ osobowości w jego rodzimym kraju, jaka religia jest tam dominująca, jaki system rządów tam występuje itp. Nawiązując kontakt międzykulturowy, każdy człowiek wnosi do niego cały swój bagaż uwarunkowań społecznych, historyczno-kulturowych, bagaż wartości, schematów zachowań, stereotypów itp. i podczas takiego kontaktu na ogół oczekuje od swojego rozmówcy - i to często nieświadomie - znajomości i poszanowania wartości oraz norm, które reprezentuje. Gdy jednak spotyka się z ich niezrozumieniem czy też nieposzanowaniem, wówczas rodzi się rozczarowanie, zakłopotanie, a niekiedy nawet i oburzenie. W związku z powyższym, by proces komunikacyjny między przedstawicielami różnych kręgów kulturowych (krajów) mógł przebiegać bez zakłóceń, konieczna jest znajomość wielu kultur i umiejętne poruszanie się pomiędzy nimi. Powyższe koresponduje z tezą Halla (1987:105), że „kultura jest

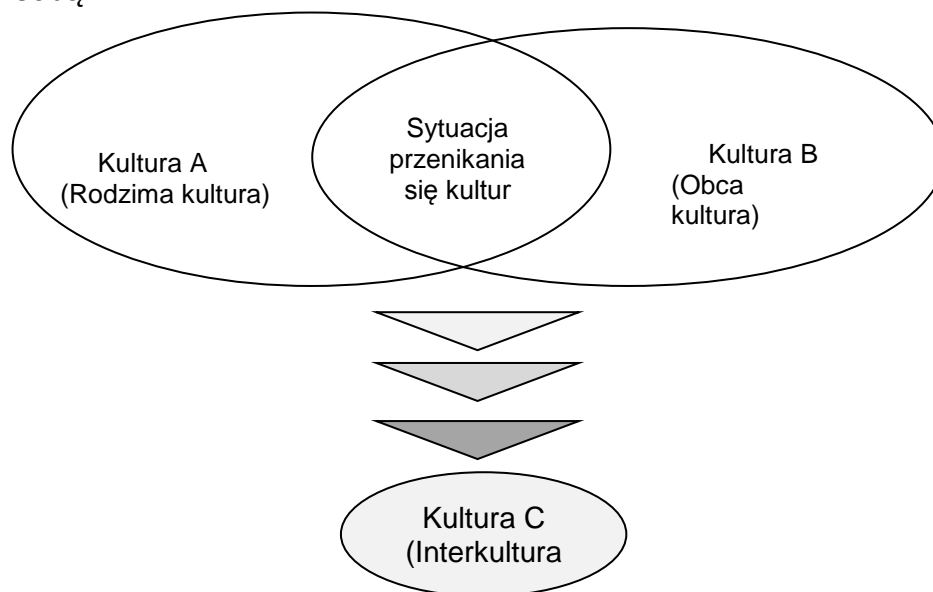
komunikacją”, a „komunikacja jest kulturą” (por. również Fleischer 2004:19²⁰, Mikułowski Pomorski 2006:17). To, że porozumiewamy się w określony sposób, wynika z tego, że zostaliśmy wychowani w określonej kulturze i przyjęliśmy jej język, zasady i normy. Idąc tym tropem, spotkamy się z terminem „linguakultura” i ze stwierdzeniem, że język i kultura tworzą nierozłączną całość lub też uzupełniają się nawzajem (Zarzycka 2004:436; Broszinsky-Schwabe 2011:100). „Linguakultura – pisze Zarzycka (2004:436) – traktowana jako językowy obraz wartości, symboli, sensów charakterystycznych dla danego obszaru kulturowego jest czymś w rodzaju wielopoziomowej atmosfery – wydawałoby się niewidocznej, jednak przez nas samych kształtowanej i nieodzownej nam do życia”. Nierzadko rodzimi użytkownicy języka nie są świadomi tego, że kształtują własną (lingua)kulturę. Jak zauważa Trompenaars/Hampden-Turner (2002:18), „kultura jest jak grawitacja, nie zdajemy sobie sprawy z jej istnienia, dopóki nie spróbujemy oderwać się od ziemi”, dopóki nie zauważymy zachodzących w niej zmian, czy też dopóki nie zetkniemy się z inną (lingua)kulturą. Wówczas dopiero dostrzeżemy i doświadczymy tego, co „wydarza się” pomiędzy kulturami, a co Bolten (2006) określił mianem interkultury.

2. Interkultura

W ostatnich latach popularne stały się hasła typu „interkulturowość”, „interkulturowa komunikacja”, „zarządzanie interkulturowe”, „interkulturowa kompetencja”, „interkulturowe różnice”, „interkulturowe nauczanie” czy też „interkulturowa pedagogika”. Pojęcia te powiązane są z integracją międzynarodową, globalizacją kultur i społeczeństw. „Interkultura” odnosi się do tego, co zachodzi między lub w obrębie kultur (*inter* + *culture*; łaciński przedrostek *inter-* oznacza w złożeniach „między-”, „śród-”, „wewnątrz”, „wzajemny”). Słownik Oxford English

²⁰ Fleischer (2004) – podobnie jak Hall (1987) – również wskazuje na zależności między „kulturą” a „komunikacją”. „Kultura powoduje i gwarantuje koherencję systemu komunikacyjnego i komunikowania się za pośrednictwem obrazu świata” (Fleischer 2004:19). Kultura jest tym, co wyposaża komunikację w systemowy sens, porządkuje je według wzorów. Proces komunikacyjny należy rozpatrywać jako miejsce manifestacji kultury, systemów znakowych i wypowiedzi (por. Fleischer 2004:21).

Dictionary (Simpson/Weiner (red.) 1989:1082) odnotowuje słowo *interculture* wśród wielu innych rzeczowników posiadających prefiks *inter-*, wyjaśniając przy tym możliwości użycia tego przedrostka (*performed or subsisting between things or persons, esp. between each other, mutual, reciprocal*) i wskazując na wzajemną obustronną relację, jaka może zachodzić pomiędzy ludźmi bądź rzeczami. Pojęcie „interkultura” można zatem odnieść do „sytuacji jaka powstaje, gdy spotykają się przynajmniej dwie osoby należące do różnych kręgów kulturowych” (por. www.textera.de/polski, 03.06.2011). To proces wymiany, przenikania się, interakcji, czyli wzajemnego oddziaływania na siebie odmiennych kultur. To rodzaj „gry, w której pomiędzy członkami różnych kultur A i B rozgrywa się proces negocjacji” (Bolten 2007:138; zob. również Mikułowski-Pomorski 2006:79²¹). Erll/Gymnich (2010:35) określają mianem „interkultury” „tę Trzecią” (niem. *das Dritte*), tzw. kulturę C, powstałą podczas kontaktu interkulturowego. Nie należy jej rozumieć jako połączenia, syntezy obu kultur (A i B), lecz raczej jako synergię, współdziałanie ich obu ze sobą:



Schemat nr 1: Powstawanie „Interkultury” (Erll/Gymnich 2010:36)²²

²¹ Komunikacja zachodząca pomiędzy ludźmi różnych kultur układa się w ciąg wydarzeń. Jak zauważa Mikułowski-Pomorski (2006:355), „prowadzą [one] od spotkania się jednostki lub grupy z obcą kulturą, aż do modyfikacji własnych wzorców zachowań. Zachodzące wówczas zjawiska pomiędzykulturowości przeobrażać się mogą w ponadkulturowość (*inter-culturalness*), co znaczy, że tworzą się nowe zasady niebędące treściami żadnej z obu kultur, coś co nazywamy trzecią kulturą”.

²² Tłum. K.G-S.

Zdaniem Rathje (2004:57) zdefiniowanie terminu „interkultura” zależy w dużym stopniu od tego, co rozumie się pod samym pojęciem kultury. Gdy pojmujemy ją np. jako „świat życia”, który ludzie sobie stworzyli i tworzą poprzez swoje działania, pojęcie „interkulturowy” – jak zauważa Bolten (2006:35 i n.) - jest czymś takim, co się wydarza i rozgrywa między różnorodnymi światami życia. „Interkultura” jest tedy przestrzennym określeniem owego wydarzania się (...). Interkultury powstają wtedy, kiedy współdziałają odmienne światy życia (...) istnieją tylko w powiązaniu z ich uczestnikami. Z tego względu interkultury się „wydarzają”²³.

Statystycznie rzecz biorąc, słowniki języka angielskiego częściej odnotowują hasło „interkulturowy” (ang. *intercultural – occurring among or between or relating to different cultures*, Ehrlich 1980:345) niż „interkultura” (podobne wyniki uzyskuje się także przy wykorzystaniu wyszukiwarek internetowych). Warto przy tym zaznaczyć, że w polskich słownikach języka polskiego (m.in. pod red. Doroszewskiego 1964, Szymczaka 1995) w ogóle nie znajdziemy haseł typu „interkultura”, czy „interkulturowy”. Podobnie zresztą słowniki języka niemieckiego (m.in. *Grosses Deutsches Wörterbuch* autorstwa G. Wahriga 1973, *Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache* pod red. Klappenbach i Steinitz 1970, *Duden Deutsches Universalwörterbuch* 1996) nie podają definicji wyżej wymienionych pojęć. Wynika to z faktu, że jeszcze w latach 50-tych i 60-tych XX wieku były one używane sporadycznie i to zwłaszcza w amerykańskim środowisku akademickim m.in. Uniwersytetu Pittsburskiego czy Georgetown, gdzie prowadzono pierwsze dyskusje na temat interkulturowości. Od 1966 roku zaczęto prowadzić na amerykańskich uczelniach (m.in. na Uniwersytecie Rhode Island, Michigan, Minnesota) zajęcia poświęcone interkulturowej komunikacji (zob. <http://www.michaelprosser.com/2009/04>; 29.12.2012). W roku 1973 Stan Harms wydaje książkę *Intercultural Communication*²³ – jest to najprawdopodobniej pierwsza publikacja zawierająca w swoim tytule wyraz *interkulturowy*, w tym przypadku odnoszący się do komunikacji. Zaznaczmy przy tym, że wkrótce po ukazaniu się tej pozycji pojawiły się inne prace poświęcone tej problematyce (m.in.

²³ Harms L.S. (1973) *Intercultural communication*. Wydawnictwo Harper & Row. New York.

Johna C. Condon / Fathi Yousef'a 1975²⁴, Heinza D. Fischera / Johna C. Merilla 1976²⁵ czy Sitaram / Roya T. Cogdella 1976²⁶). W ślad za tym słowo *interkulturowy* zaczęło pojawiać się coraz częściej w szerszym obiegu. Mianem tym określano najczęściej wszystkie te międzyludzkie kontakty, relacje, w których „uczestnicy nie odwołują się wyłącznie do kulturowych kodów, zasad, postaw i form zachowania, lecz także poznają ich odpowiedniki w innych kulturach. Te odpowiedniki są odbierane i / lub definiowane jako obce” (Schugk 2004:55)²⁷. Obecnie raz po raz stykamy się z wyrażeniami typu: interkulturowe szkolenia (treningi), dialog interkulturowy, interkulturowa edukacja, interkulturowe zbliżenia/spotkania, blog interkulturowy, kompetencja interkulturowa itd. Zauważa się, że „interkulturowy”²⁸ wypiera coraz bardziej wyraz „międzykulturowy” (por. ang. *cross-cultural*) odnoszący się do różnych kultur, do tego, co zachodzi między różnymi kulturami lub je łączy (por. Zgólkowa 1999:151; Dubisz 2003:850).

Interkulturowość dotyczy wszystkich zjawisk, które wynikają z kontaktu pomiędzy różnymi kulturami. To „specyficzny przypadek komunikacji (...), dynamiczny proces komunikacyjny pomiędzy przedstawicielami różnych kultur narodowych” (Rathje 2004:83)²⁹. Jest to dialog pozwalający dostrzec różnice i podobieństwa między kulturami, zrozumieć drugiego człowieka w jego kulturowych uwarunkowaniach. W rezultacie kultury przenikają się i uzupełniają się wzajemnie,

²⁴ Condon J.C., Yousef F. (1975): An introduction to intercultural communication. Wydawnictwo Bobbs-Merrill. Indianapolis.

²⁵ Fischer H-D., Merrill J.C. (1976): International and intercultural communication. Wydawnictwo Hastings. New York.

²⁶ Sitaram, K.S., Cogdell, R.T. (1976): Foundations of intercultural communication. OH: Merrill. Columbus.

²⁷ Tłum. K.G-S.

²⁸ Wraz ze wzrostem częstotliwości używania określenia „interkulturowy” zaczęły się również pojawiać wątpliwości co do adekwatności zastosowania tego słowa do opisywanego problemu (zob. Mihułka 2010:43). To, co wcześniej opatrywane było pojęciem „krajoznawczy” (niem. *landeskundlich*), „komunikatywny”, nierzadko zaczęło zastępować określeniem „interkulturowy” (por. Mihułka 2010:43).

²⁹ Tłum. K.G-S.

przy czym nadal należą do różnych społeczeństw i wciąż zawarta jest w nich różnica kulturowa³⁰.

Warto zaznaczyć, że w latach osiemdziesiątych XX wieku pojęcie „interkulturowość”³¹ pojawia się na gruncie nauczania języków obcych. Jest traktowane jako synonim edukacji międzykulturowej (zob. Aleksandrowicz-Pędich 2005). Wiąże się z kształceniem kompetencji komunikacyjnej i poznawaniem realiów życia w kraju języka docelowego oraz koniecznością zrozumienia jego kultury (zob. Rapacka 2009:163). Powiązane jest również z realizacją celów wychowawczych. Poznawanie bowiem innych kultur, tego, co łączy, i tego, co różnicuje, sprzyja kształtowaniu postaw tolerancji, otwartości, szacunku dla innych kultur, wyzbywaniu się uprzedzeń i stereotypów. Pomaga w rozwiązywaniu ewentualnych konfliktów. W kontekście (międzykulturowej) edukacji szkolnej pojęcie „interkulturowość” odnoszone jest zatem najczęściej do 1). kształcenia kompetencji i wrażliwości interkulturowej niezbędnej do funkcjonowania w wielojęzycznym i wielokulturowym świecie; 2). treści nauczania (przekazywanych np. na lekcji języka obcego, historii czy geografii); czy też do 3). samej szkoły rozumianej jako miejsce kształcenia się uczniów obcego pochodzenia (zob. Wagner i in. 2007:377).

W nowszych badaniach (por. Rathje 2004:221 i n.; Lüsebrink 2008:14; Hannerz 2006:279; Erll/Gymnich 2010:26; Broszinsky-Schwabe 2011:241) zamiast pojęcia „interkulturowość” używa się terminów „hybrydyczność”, „hybrydyzacja” czy

³⁰ Pojęcia „interkulturowość” i „multikulturowość” (wielokulturowość) nie są pojęciami synonimicznymi. „Multikulturowość” jest faktem: społeczeństwa składają się z członków wielu kultur. Podczas gdy „interkulturowość” jest czymś faktycznie obecnym, w przypadku „interkulturowości” chodzi o coś, co dopiero musi powstać wskutek określonych sposobów działań” (Erll/Gymnich 2010:32; tłum. K.G-S; zob. również Mikułowski-Pomorski 2006:71). Interkulturowość powstaje tam, gdzie członkowie określonej „multikultury” kontaktują się, współdziałają ze sobą. To efekt udanej interakcji i wzajemnej komunikacji, „proces wymiany i wzajemnego zrozumienia” (Roche 2001:221; tłum. K.G-S). Podkreślmy, że nie chodzi tylko o skuteczną wymianę informacji, ale także o to, by umieć nawiązać i utrzymać kontakt z rozmówcą. „Jeżeli interkulturowość (...) jest stosunkowo słabo wykształcona w obrębie multikulturowych grup, to wtedy członkowie tych grup będą egzystować obok siebie. Im bardziej wykształcona jest interkulturowość, tym bardziej może nastąpić bycie ze sobą” (Bolten 2007:132; tłum. K.G-S.).

³¹ W Polsce pojęcie *interkulturowość* spopularyzowała m.in. Grażyna Zarzycka (2001, 2004, 2010).

też „kreolizacja kultur”. Mianem tym określa się mieszanie się, obustronną interakcję i wzajemne oddziaływanie na siebie kultur, w różnych formach i przejawach (zob. Lüsebrink 2008:3). W tym kontekście nierzadko mówi się również o tzw. transkulturowości (zob. Luger 1997:317; Roche 2001:38; Bolten 2007:144 i n.; Buczak-Kalinowska 2008:75; Lüsebrink 2008:17; Erll/Gymnich 2010:27; Broszinsky-Schwabe 2011:240), czy też dyfuzji kulturowej, rozumianej jako przenikanie wytworów jednej kultury do drugiej (<http://encyklopedia.wp.pl;> 26.12.2012), co w efekcie prowadzi do kulturowych zapożyczeń i powoduje wzrost podobieństw między kulturami, zacieranie się granic między nimi. Następstwem dyfuzji jest tzw. „synkretyzm kulturowy”, czyli „(wy)mieszanie”, wiązanie w jednorodną całość elementów własnej i obcej kultury (por. Lüsebrink 2008:99). W odniesieniu do powyższego można również mówić o tzw. kolażowości czy też mozaikowości jako cechach charakterystycznych współczesnych kultur. W dobie globalizacji faktem jest, że kultury mieszają się ze sobą i łączą się jak w kalejdoskopie. Żadna z nich „nie pozostaje niezmienna i czysta (...) każda jest wewnętrznie złożona, pochodna licznych wpływów i kontaktów” (Sztompka 2002:595).

3. Kultura biznesu

Definicja kultury jako „całości kształtu materialnego i duchowego dorobku ludzkości” (zob. Szymczak 1995:1015) jest nieadekwatna w odniesieniu do świata biznesu. Potocznie kulturę biznesu traktuje się jako obycie w biznesie, zbiór zasad, które należy stosować w kontaktach biznesowych. Takie ujęcie kultury biznesowej nierzadko sprawia, że bywa ona traktowana jako synonim etykiety biznesu (biznesowego *savoir-vivre*). W przeciwieństwie jednak do etykiety rozumianej wyłącznie jako zbiór zasad zachowania przyjętych i stosowanych świadomie w życiu zawodowym, kultura biznesu jest pojęciem znacznie szerszym. To „sposób funkcjonowania i styl, w jakim w sferze gospodarczej działają ci, którzy realizują koncepcje biznesowe, którzy tworzą i oferują dziś na w coraz większym stopniu globalnym rynku swoje produkty. Dotyczy to ogółu stosunków pomiędzy firmą i pracownikiem, pomiędzy pracownikami w firmie, ale też pomiędzy firmą i jej

ludźmi, a ich rynkowymi partnerami biznesowymi” (<http://globaleconomy.pl>, 11.05.2011). Poszczególne kultury biznesu różnią się między sobą, gdyż funkcjonują w obrębie różnych grup narodowych. Jak pisze Szczepaniak-Kozak (2010:17), „kultura biznesowa wykształcona w ramach danej kultury narodowej pozostaje pod silnym wpływem środowiska biznesowego, w którym funkcjonuje, i naturalnie również wywiera na nie wpływ”. Warto przy tym zaznaczyć, iż to, że jedna kultura biznesowa różni się od innej, nie znaczy, że ta właśnie jest lepsza czy gorsza w stosunku do drugiej (por. relatywizm kulturowy³²). Jest niewątpliwie „inna”, przez to – zwłaszcza na początku – wydaje się nam „obca”, „daleka”, niekiedy nawet i szokująca. Nie powinna być jednak przez to negatywnie oceniana. Jak słusznie zauważa Hofstede (2007:19), „właściwa ocena różnic kulturowych jest możliwa tylko wtedy, gdy zamiast stosowania własnych norm w odniesieniu do innych jednostek, grup lub społeczeństw przyjrzymy się dokładnie istocie różnic, ich źródłom i konsekwencjom”.

Współczesny świat to mozaika różnorodnych kultur, które mogą być rozpatrywane w różnych aspektach, m.in. „geograficznym (kontynenty, Europa Zachodnia – Środkowa – Wschodnia), religijnym (protestantyzm – katolicyzm – prawosławie – islam), tradycyjnym (model rodziny - patriarchat i matriarchat, rola kobiety w życiu społecznym), ekonomicznym (poziom dochodów), edukacyjnym (poziom wykształcenia)” (Kisiłowska i in. 2005:242). W celu usystematyzowania istniejących różnic kulturowych opracowano różne koncepcje wymiarów kulturowych rozumianych jako „pewne aspekty kultury, dające się zmierzyć i pozwalające określić pozycję danej kultury wobec innych kultur” (por. Hofstede 2007:36). Bazując na zasadzie przeciwieństw (np. kultury powściągliwe vs. kultury ekspresyjne, kultury ceremonialne vs. nieceremonialne, kultury monochroniczne vs. polichroniczne itd.; szerzej na ich temat w kolejnych podrozdziałach niniejszej pracy), znani badacze: Edward Twitchell Hall (1959, 1966, 1976), Geert Hofstede (1991), Fons Trompenaars/Charles Hampden-Turner (1993) czy też Richard R. Gesteland (1999) stworzyli modelowe typy kultur. Poznanie bliżej wytyczonych

³² Relatywizm kulturowy polega na „rozpatrywaniu zachowań osób w kontekście ich własnych (rodzimych) kultur” (Bartosik-Purgat 2006:59). Poznając inne kultury, konieczne jest zatem zrozumienie ich własnych kategorii / standardów.

przez nich wymiarów kultury pozwoli również uchwycić różnice i podobieństwa pomiędzy polską i niemiecką kulturą w biznesie. Pomocnym narzędziem w tym zakresie będą także niemieckie standardy kulturowe opisane przez Schroll-Machl (2007) i Heringera (2010) oraz standardy polskie wytyczone m.in. przez Eidama (2004) i Boskiego (2007, 2010).

3.1. Standardy (skrypty) kulturowe / wymiary kultury (biznesu)

Thomas (2007:12) definiuje kulturę jako „uniwersalny, ale bardzo typowy dla społeczeństwa, organizacji i grupy system orientacyjny (...) Ten system orientacyjny ukształtowany jest ze specyficznych symboli, przekazywanych w danym społeczeństwie. Wpływa on na sposób postrzegania, myślenia, oceniania i działania wszystkich jego członków i definiuje wraz z tym ich przynależność do tegoż społeczeństwa”³³. W związku z powyższym w każdej kulturze można wyodrębnić charakterystyczne dla członków danej społeczności modele zachowań oraz interakcji, typowe postawy kształtowane przez (podobny) sposób myślenia, odczuwania i postrzegania rzeczywistości, a które różnią ich od innych. Są to tzw. **standardy kulturowe** (Thomas 2003³⁴; Schroll-Machl 2007, Heringer 2010³⁵), zwane również **skryptami kulturowymi** (Wierzbicka 1999³⁶; Dekka 2006³⁷, Boski

³³ Tłum. K.G-S.

³⁴ Thomas (2003:112; tłum. K.G-S) pod pojęciem „standardy kulturowe” rozumie „wszystkie rodzaje postrzegania, myślenia, wartościowania i postępowania, które są uznawane przez większość członków danej kultury jako normalne, oczywiste, typowe i obowiązujące”.

³⁵ Zdaniem Heringera (2010:182; tłum. K.G-S.) standardy kulturowe to „specyficzne reguły gry życia społecznego w danej kulturze”.

³⁶ Wierzbicka (1999:189) wychodzi z założenia, że „każda kultura wytwarza inne postawy wobec uczuć, inne strategie uzewnętrzniania uczuć i inne metody radzenia sobie z uczuciami (własnymi i innych ludzi). Te różne normy, które na płaszczyźnie podświadomej cechują daną wspólnotę językową, można wyrazić za pomocą „skryptów kulturowych””. Dotychczasowe badania leksyki różnych języków dowodzą, że pojęcia takie, jak radość czy złość nie są uniwersalne. „Mają charakter niepowtarzalny i wyrażają unikalny stosunek wobec ludzkich uczuć typowy dla tej kultury oraz unikalną perspektywę na związki pomiędzy emocjami, poznaniem i zachowaniami społecznymi” (Wierzbicka 1999:163).

2010³⁸) bądź też **wymiarami kultury** (Hofstede 2007). Pozwalają one członkom danej kultury określić własne zachowanie, ustalić, które działania są poprawne, obowiązujące, a które są nie do zaakceptowania (por. Thomas 2003:112; Schroll-Machl 2007:28). Mają one swoje źródło w historii danego narodu lub grupy społecznej (por. Boski 2007; Schroll-Machl 2007). W niektórych sytuacjach są potrzebne i pomocne, w innych – utrudniają czy wręcz uniemożliwiają działanie. Bezkolizyjne poruszanie się w przestrzeni interkulturowej wymaga znajomości rodzimych, jak i „obcych” standardów (skryptów) kulturowych. Wiedza tego typu umożliwia i ułatwia interpretację zachowań „Innego” oraz pomaga w osiągnięciu porozumienia i zrozumienia (zob. Dudkowski 2005:48).

3.1.1. Kultury niskiego i wysokiego kontekstu według Edwarda T. Halla

Amerykański antropolog, Edward T. Hall (1976) w swojej książce *Beyond Culture* (w Polsce opublikowanej w 1984 roku pod tytułem *Poza kulturą*) rozróżnił kultury ze względu na sposoby komunikowania się, określając je mianem kultur wysokiego i niskiego kontekstu (*high- and low-context cultures*). W kulturach wysokokontekstowych, zwanych również wieloznacznymi, niewiele musi być wyrażone za pomocą słów, większość informacji tkwi w otoczeniu, bądź jest zakodowana w rozmówcy. Na linii nadawca i odbiorca ten drugi ma trudniejsze zadanie: musi prawidłowo odszyfrować komunikat tak, by stał się zrozumiały i zgodny z intencją nadawcy. Ten rodzaj komunikowania jest charakterystyczny dla kultur kolektywistycznych (zob. Hofstede 2007). Komunikowanie się w kulturach niskiego kontekstu polega na przekazywaniu informacji w sposób dosłowny

³⁷ Deką (2006:164) definiuje skrypty kulturowe jako „abstrakcyjne byty będące wykształconymi przez określoną społeczność modelami zachowań (interakcji) oraz postaw (kształtowanych przez sposób myślenia i postrzegania świata), przejawiające się w tychże zachowaniach i postawach (m.in. słownych), obce osobom spoza dzielącej je grupy i zazwyczaj przez nie albo niedostrzegane albo dla nich rażące, niekiedy niezrozumiałe i budzące sprzeciw”.

³⁸ „Skrypty kulturowe – pisze Boski (2010:41) – to scenariusze sytuacyjne oraz wkomponowane w nie wzorce interakcji jednostek i ich wzajemnych oczekiwań; normatywnie sankcjonowane i powszechnie przyjęte w danej kulturze. Wskutek powtarzalności i wyuczenia, regulacja psychiczna w ramach skryptu charakteryzuje się znacznym stopniem automatyzacji”.

i bezpośredni. „Większość informacji – pisze Hall (2001:105) - musi być zawarta w przekazie, aby tym samym uzupełnić braki kontekstu (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego)”. Celem tego rodzaju komunikacji jest dokładna prezentacja faktu (nie pozostawia zbyt wiele miejsca na niedomówienia). Nadawca musi zadbać o to, by komunikat, który przekazuje, był jasny i czytelny. Tego typu kultury można nazwać kulturami jednoznacznymi i jest to charakterystyczne dla kultur indywidualistycznych (zob. Hofstede 2007).

Warto w tym miejscu krótko wspomnieć, że Hall (1987, 2009) – również Gesteland (2000) – udowodnili, że poszczególne kultury różnią się między sobą również tym, w jaki sposób postrzegają przestrzeń. Istotne znaczenie przypisywali badaniom nad funkcją przestrzeni w kontaktach międzyludzkich, tj. proksemice. „Ludzie z odmiennych kręgów kulturowych – pisze Hall (2009:13) - nie tylko mówią odrębnymi językami, lecz również (...) przebywają w odrębnych rzeczywistościach zmysłowych”. Każda istota ludzka jest otoczona tzw. „bańką przestrzenną”. Jej rozmiary zależą od miejsca wychowania i konkretnej sytuacji komunikacyjnej. Nie ma problemów z dystansem przestrzennym, gdy rozmówcy mają podobne odczucia co do rozmiaru strefy ochronnej. „Kłopoty zaczynają się w sytuacjach zderzenia dwóch kultur, kiedy kolidują ze sobą odmienne odczucia co do wielkości tej otoczki” (Gesteland 2000:75). Dystans przestrzenny gwarantuje poczucie bezpieczeństwa, które maleje, gdy jest on naruszony. Percepcja przestrzeni to kwestia nie tylko tego, co może być postrzeżone, lecz także tego, co może być pominięte. „Ludzie urodzeni w różnych kulturach – pisze Hall (2009:70) - uczą się (nie wiedząc o tym) już jako dzieci pomijać informacje jednego rodzaju i zwracać baczną uwagę na inne. Owe wzorce percepcyjne, raz ustalone, utrwalają się na całe życie”. Dowodzą one istnienia różnic pomiędzy ludźmi i pomiędzy kulturami. Potrzeby przestrzenne ludzi zmieniają się w zależności od kultury. Nieznajomość kulturowo wyznaczonego dystansu przestrzennego może prowadzić do błędnej interpretacji danej sytuacji, np. zbyt bliski kontakt może być traktowany jako przejaw agresji, zbyt daleki – jako sygnał braku zainteresowania rozmową. Różnice kulturowe w odniesieniu do dystansu przestrzennego odgrywają istotną rolę zwłaszcza w komunikacji niewerbalnej. Z uwagi jednak na fakt, że w niniejszej pracy badany jest przede wszystkim werbalny aspekt komunikacji (nieporozumienia interkulturowe

w komunikacji biznesowej), kwestie dotyczące dystansu przestrzennego są tu jedynie wspomniane. Zainteresowanych odsyłam do prac Edwarda T. Halla: *The Silent Language* (1959; w Polsce wydano w 1987 roku pod tytułem *Bezgłówny język*) oraz *The Hidden Dimension* (1966; *Ukryty wymiar* - pierwsze polskie wydanie pochodzi z 1976 roku). Istotna natomiast dla badań nad typami zakłóceń w interkulturowej komunikacji biznesowej jest koncepcja tego badacza dotycząca postrzegania czasu w różnych kulturach. Hall (2009) odkrył bowiem, że sposób, w jaki postrzega się czas, ma wpływ na sposoby komunikacji w danej kulturze. Wyróżnia on dwa sposoby operowania czasem: liniowy (czas monochroniczny) i współbieżny, cykliczny (czas polichroniczny):

Działalność liniowa charakteryzuje ludzi mało aktywnych, szufladkujących czas. Planują oni sobie każdą rzecz na określony odcinek czasu i tracą orientację, gdy tylko zmuszeni są do zrobienia kilku rzeczy naraz. Współbieżne użycie czasu charakteryzuje ludzi, którzy często muszą z innymi wchodzić w kontakt i którzy mają tendencję do podejmowania rozlicznych działań w ciągu tego samego czasu, chwytając się raz jednej, raz drugiej sprawy (...). Osoby wykorzystujące czas liniowo pracują lepiej, gdy mogą również poszczególne zajęcia oddzielić od siebie w przestrzeni, osoby działające współbieżnie starają się gromadzić kilka czynności w jednym miejscu.

(Hall 2009:240)

Odmienne podejście do czasu może być przyczyną nieporozumień interkulturowych. Jak zauważa Richard R. Gesteland (2000:17), który dość często odwołuje się do koncepcji Halla, „jedna grupa społeczeństw świata oddaje cześć zegarowi, uwielbia kalendarze i terminarze. Druga grupa ma bardziej swobodne podejście do czasu i harmonogramów, a zamiast tego skupia się na ludziach wokół siebie”. Przyczyną konfliktów jest to, że osoby ściśle trzymające się harmonogramów postrzegają osoby niepunktualne jako niezdyscyplinowane, leniwe. „Niepunktualność odbierana jest już to jako despekt, już to jako dowód, iż spóźnialscy są ludźmi niezbyt odpowiedzialnymi” (Hall 1987:33). Spotkania organizowane przez ludzi z kultury linearnego postrzegania czasu toczą się najczęściej według uzgodnionego schematu czy porządku obrad. Harmonogramy umożliwiają im precyzyjne planowanie i ograniczają niepewność. Można się spodziewać, że „typowe negocjacje w Niemczech, Szwajcarii lub Holandii

rozpoczną się kilkuminutową rozmową na tematy uboczne, a potem będzie się przechodziło od pierwszego aż do ostatniego punktu porządku dziennego bez większych dygresji” (Gesteland 2000:66). Spotkania w kulturach polichronicznych bywają często przerywane czy też przedłużane. Rozmów nie skraca się czy przeprowadza w pośpiechu tylko dlatego, że ich przebieg reguluje harmonogram. Istotną rolę odgrywają bowiem relacje międzyludzkie, dbałość o więzi, dobry kontakt z partnerem biznesowym. Kulture monochroniczne to nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia. Do kultur umiarkowanie polichronicznych zalicza się natomiast Australię, Nową Zelandię, Rosję i większość krajów wschodnioeuropejskich (w tym Polskę), kraje południowoeuropejskie, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Koreę Południową oraz RPA. Natomiast typowo polichroniczne podejście do czasu jest charakterystyczne dla świata arabskiego, większości krajów afrykańskich, krajów latynoamerykańskich, Azji Południowej i Południowo-Wschodniej.

3.1.2. Wymiary różnic międzykulturowych w koncepcji Gestelanda

Na bazie koncepcji Edwarda T. Halla swoje badania przeprowadzał wspomniany tu wcześniej Richard R. Gesteland, autor książki *Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures* (wydanej w Kopenhadze w 1999 roku; w Polsce opublikowanej po raz pierwszy w 2000 roku pod tytułem *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*). Z zaproponowanego przez niego podziału wyłaniają się obok wcześniej wspomnianych już **kultur monochronicznych i polichronicznych** jeszcze trzy inne wymiary kulturowe (Gesteland 2000:16 i n):

- **Kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie**

Ludzie o nastawieniu protransakcyjnym skupiają się w głównej mierze na wykonaniu zadania, są otwarci na prowadzenie interesów z obcymi, na bezpośrednie negocjacje. Cenią sobie szczery niedwuznaczny sposób wypowiedziania się (por. kultury niskiego kontekstu w koncepcji E.T. Halla).

Inaczej jest w kulturach propartnerskich, w których komunikacja przebiega w zawoalowany sposób. Mając na uwadze dobre kontakty z partnerem, przedstawiciele kultur propartnerskich są ostrożni w posługiwaniu się językiem. Zważają na to, co mówią i robią, by nie wprowadzić w zakłopotanie swojego rozmówcy, nie obrazić go i jednocześnie, by nie stracić „własnej twarzy”³⁹. Znaczenia tego, co mówią, można doszukać się w kontekście, w jakim wypowiedane przez nich słowa są używane (por. kultury wysokiego kontekstu w koncepcji E.T. Halla, 2001). Jak pisze Gesteland (2000:16), „wielu ludzi ceniących przede wszystkim dobre stosunki z partnerem uważa osoby skoncentrowane na transakcjach za zbyt pewne siebie, agresywne i grubiańskie”. I odwrotnie ludzie o nastawieniu protransakcyjnym często oceniają swych „partnerów nastawionych na dobre relacje międzyludzkie jako opieszających, niezdecydowanych i nieodgadnionych” (Gesteland 2000:16). Przedstawiciele kultur propartnerskich nie są skłonni do robienia szybkich interesów z obcymi. Wychodzą z założenia, że stworzenie silnych więzi międzyludzkich wymaga czasu, cierpliwości i wytrwałości. Pierwszy kontakt nawiązują za pośrednictwem przyjaciół, znajomych, przy wykorzystaniu koneksji, ewentualnie do potencjalnego klienta docierają na targach bądź podczas misji handlowej.

Budowa zaufania i porozumienia z klientem jest ważna wszędzie na świecie, nie tylko na rynkach zorientowanych na wzajemne powiązania. Różnica polega jednak na tym, że w stosunkach z osobami o nastawieniu propartnerskim (np. Arabami, Afrykanami, Latynosami i większością Azjatów)

³⁹ Pojęcie „twarzy” i „zachowania twarzy” (ang. *face saving*) wprowadził amerykański socjolog, Erving Goffman (2006). „Twarz jest „obrazem własnego ja” naszkicowanym w kategoriach uznanych atrybutów społecznych, przy czym może to być obraz zbiorowy, jak wówczas, gdy ktoś wystawia dobre świadectwo swojej profesji bądź religii, wystawiając dobre świadectwo samemu sobie (...) Reguły szacunku dla siebie i względu na innych wspólnie sprawiają, że w trakcie spotkania jednostka stara się chronić zarówno swoją twarz, jak i twarz pozostałych uczestników” (Goffman 2006:5 i n.). Zachowania, które pozwalają nam uniknąć w kontaktach interpersonalnych wstydu i zakłopotania, to: 1). unikanie kontaktów, zmiana tematów rozmowy, okazywanie innym szacunku, komplementy oraz 2). działania mające na celu naprawę zaistniałej sytuacji. Wyżej wymienione techniki mają zapobiegać "incydentom", czyli zdarzeniom, które zagrażają twarzy (zob. również Tomiczek 2005; Zarzycka 2010).

należy stworzyć klimat zaufania **przed** przystąpieniem do rozmów o interesach. Z kolei przedstawiciele kultury protransakcyjnej są bardziej zainteresowani szybkim przejściem do interesów niż wzajemnym poznaniem. Już w czasie pierwszego spotkania podejmują konkretne rozmowy handlowe. Podejście protransakcyjne jest charakterystyczne dla krajów skandynawskich, a także germańskich krajów Europy, krajów Ameryki Północnej, Australii i Nowej Zelandii. Podejście umiarkowanie protransakcyjne / umiarkowanie propartnerskie jest z kolei typowe dla Brytyjczyków, obywateli RPA, romańskich krajów europejskich, krajów środkowo- i wschodnioeuropejskich (w tym Polski), Chile, południowej Brazylii, północnego Meksyku, Hongkongu, Singapuru (zob. Gesteland 2000:18 i n.).

- **Kultury nieceremonialne vs. kultury ceremonialne**

W społeczeństwach nieceremonialnych, czyli w Australii, Nowej Zelandii, USA, Kanadzie, Danii, Norwegii oraz w Islandii, nie przywiązuje się zbyt dużej wagi do konwenansów, sztywnych reguł kształtujących stosunki międzyludzkie (kultura egalitarna). Przedstawiciele tego typu kultur czują się skrępowani, gdy mają do czynienia z dużymi różnicami w statusie społecznym i zawodowym. W społeczeństwach ceremonialnych, do których zalicza się większość krajów europejskich i azjatyckich, kraje basenu Morza Śródziemnego, świat arabski i kraje latynoamerykańskie, ceni się hierarchiczny porządek, autorytety i doświadczenie. Widoczne są w tych krajach różnice w statusie społecznym i zawodowym, w zakresie władzy między ludźmi, jak i w sposobie okazywania szacunku. „Obowiązuje siatka tytułów (zwrotów honoryfikacyjnych) i trzeba wiedzieć, jak dana osoba może, a jak nie może zwrócić się do swego interlokutora w zależności od wieku, płci czy oznak statusu” (Boski 2010:45). Na tym tle zarówno Polacy, jak i Niemcy są traktowani jako społeczeństwa ceremonialne. Ta ceremonialność przejawia się w rytuale powitań i w sposobie ubierania się (zob. Tomiczek 2005; Marcjanik 2002, 2007; Boski 2010; Kamińska-Radomska 2012). Wyraża się odgórnym podejmowaniem decyzji, stałym podkreśleniem statusu społecznego poprzez używanie

oficjalnych tytułów lub co najmniej zwrotów adresatywnych *Pan / Pani* (szerzej na ten temat w dalszej części pracy).

- **Kultury ekspresyjne i kultury powściągliwe**

Kultury różnią się również między sobą odmiennym stylem porozumiewania się. Ludzi z kultur ekspresyjnych wyróżnia widoczne zaangażowanie w rozmowie oraz mniejszy dystans wobec partnera rozmowy. Mówią otwarcie, bez zahamowań o tym, co myślą i czują. Ich ekspresyjny styl komunikacji uwidacznia się w ożywionej gestykulacji, wyrazistej mimice i w głośnym tonie wypowiedzi. Osoby z kultur powściągliwych mówią natomiast ciszej, podczas rozmów wykazują tendencję do maskowania emocji, nie gestykulują intensywnie. Gesteland (2000) zalicza do kultur bardzo ekspresyjnych: romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie. Kultury o zróżnicowanej ekspresyjności to USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie (w tym Polska), kraje południowoazjatyckie, kraje afrykańskie. Kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie określane są natomiast mianem kultur powściągliwych. Powyższy podział na kultury ekspresyjne i powściągliwe można również znaleźć w koncepcji Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera (2002). Zaznaczmy przy tym, że Niemcy – inaczej niż w teorii Gestelanda (2000) - są zaliczani do kultury ekspresyjnej, ponieważ mówią otwarcie i zdecydowanie, okazują na zewnątrz to, co myślą i czują („uzewnętrzniają siebie”). Polacy z kolei zdaniem autorów „Siedmiu wymiarów kultury” są przykładem kultury powściągliwej. Nie manifestują bowiem wprost swoich emocji i myśli. Boją się konfrontacji. Nie wyrażają wprost krytyki, gdyż obawiają się przez to pogorszenia relacji ze swoimi rozmówcą (więcej na temat okazywania emocji przez oba wspomniane tu narody w dalszej części pracy).

Tabernacka (2009:151) – podobnie jak Stompka (2009:102 i n.) - posługują się w odniesieniu do wspomnianego tu wymiaru zamiast pojęciami „kultury ekspresyjne” i „powściągliwe” podziałem na: 1). kultury „gorące”, czy

też inaczej „intymne”, w których działanie empatii jest głębsze, a spontaniczne okazywanie uczuć jest społecznie akceptowalne, i 2). „zimne”, zwane również „oficjalnymi”, w których ekspresja emocji jest hamowana, publiczne manifestowanie swoich myśli i stanów emocjonalnych uznawane jest za przejaw „złego wychowania”.

3.1.3. Kultury biznesu w koncepcji Geerta Hofstede

Przez długie lata głównym źródłem porównań międzykulturowych były badania holenderskiego socjologa Geerta Hofstede, który w swoich książkach *Culture's Consequences* (1980) i *Cultures and Organizations. Software of the Mind* (1991; w Polsce opublikowanej po raz pierwszy w 2000 roku pod tytułem *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*; II. wydanie w 2007 roku) wyodrębnił cztery wymiary kultury, później rozbudował swoją teorię o piąty wymiar. Swoją pracę oparł na badaniu grupy 116 tysięcy pracowników międzynarodowego koncernu IBM, którzy mówili 20 językami i przynależeli do różnych kultur. Dane zebrane przez niego w latach 1967 - 1973, choć nie są już najnowsze, to nadal brane są pod uwagę, zwłaszcza przy analizie rynków narodowych. W pierwotnym zamyśle miały one służyć wyłącznie do celów wewnętrznych, m.in. doskonalenia systemu zarządzania we wspomnianej wyżej organizacji. W efekcie – poniekąd zbiegiem okoliczności - posłużyły do zmierzenia i opisania świata kultur. Jak zauważa Boski (2010:91), „projektem nie sterowały żadne teoretyczne przesłanki. Wymiary kultury, jakie wyłoniły się z analiz, były efektem poszukiwań makrowskaźników dla potężnej bazy danych oraz „darem analiz czynnikowych”, którym należało *ex post* nadawać sens. Tak przypadkowo uzyskany produkt finalny był jednak czymś całkowicie nowym na raczkującym rynku badań porównawczych”. Hofstede (2007) wyróżnił następujące wymiary kulturowe:

- Dystans władzy

Pierwszy z wymiarów Hofstede (2007) określił mianem dystansu władzy (od małego do dużego). Wymiar ten obrazuje stosunek do zjawiska nierówności

między ludźmi (do tzw. hierarchiczności) w różnych krajach. Pojęcie to można zdefiniować jako „zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji” (Hofstede 2007:59), czyli struktur społecznych takich, jak: rodzina, szkoła lub organizacja, rozumianych jako miejsca pracy. Władza jest przywilejem nielicznych, mają oni większy niż pozostali wpływ na zachowania innych. W krajach o małym dystansie władzy zależność emocjonalna między podwładnym a przełożonym jest raczej niewielka. Podwładni, zwłaszcza ci z wyższym wykształceniem i o wyższym statusie zawodowym nie mają oporów, by zwrócić się bezpośrednio do swojego przełożonego, skonsultować się z nim, nie boją się też konfrontacji. W krajach o dużym dystansie władzy można spotkać się ze znaczną zależnością podwładnego od przełożonego. Ci pierwsi reagują na taki stan rzeczy w dwojaki sposób: albo nie mają nic przeciwko temu, że ich przełożeni nie konsultują z nimi swych decyzji, uznają taką zależność za pożądaną albo ją odrzucają, co określa się mianem przeciwważności, czy zależności ze znakiem ujemnym (por. Hofstede 2007:58). Podwładni najczęściej nie zwracają się bezpośrednio do swojego przełożonego i nie wyrażają wprost swojego sprzeciwu. Nawiązanie kontaktu pomiędzy przełożonym a podwładnym jest możliwe tylko z inicjatywy tego pierwszego. Kultury o dużym dystansie władzy radzą sobie lepiej w przedsięwzięciach wymagających subordynacji. Natomiast kultury o małym dystansie władzy sprawdzają się lepiej w realizacji zadań, wymagających zaangażowania ze strony podwładnych.

Zdaniem Hofstede (2007:79) różnice w podejściu do władzy zależą od trzech czynników, tj. klimatu (im większa szerokość geograficzna, tym niższy wskaźnik dystansu władzy), wielkości populacji (im większa liczba ludności w danym kraju, tym wyższy wspomniany wskaźnik), jak i od zamożności danego państwa (społeczeństwa ubogie cechuje duży dystans władzy). Z powyższego można wywnioskować, że im bliżej równika, im więcej ludności oraz im kraj uboższy, tym wyższy stopień hierarchizacji. Powyższe pozwala uznać, że wyższy wskaźnik dystansu władzy występuje w większości krajów azjatyckich (np. w Malezji, na Filipinach), w krajach latynoamerykańskich

(w Panamie, Meksyku), w krajach arabskich i w krajach afrykańskich (zob. Hofstede 2007:56). Ponadto do tej grupy zaliczono również kraje (Hofstede 2007:56), które w pełni nie spełniają założeń przyjętych do opracowania niniejszej klasyfikacji, tj. kraje Europy Środkowo-Wschodniej (m.in. Polskę, Słowację, Rosję) czy też do pewnego stopnia kraje europejskie o rodowodzie łacińskim (Francję, francuskojęzyczną część Belgii-Walonię). Mały dystans władzy jest z kolei typowy dla krajów niemieckojęzycznych, tj. Austrii, Niemców, niemieckojęzycznej części Szwajcarii, Izraela, krajów skandynawskich (Danii, Finlandii, Norwegii i Szwecji), USA, Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii, Irlandii, Australii, Kanady czy też Holandii.

- **Kolektywizm a indywidualizm**

Drugi zaproponowany przez Hofstede (2007) wymiar kultury odnosi się do relacji między jednostką a grupą. Kultury różni rola, jaką przypisuje się w społeczeństwie jednostce i grupie, np. dla Szwedów jest oczywiste, że interesy prowadzi się z firmą, dla Saudyjczyków – nawiązanie współpracy oznacza poznanie i obdarzenie zaufaniem konkretnej osoby. Hofstede (2007:87 i n.) dzieli społeczeństwa na kolektywistyczne, w których dobro ogółu jest przekładane nad interesy jednostki i większą uwagę zwraca się na współzależność, oraz indywidualistyczne, w których popiera się niezależność i samodzielność jednostek, ceni się konkurencję, przedsiębiorczość, indywidualne osiągnięcia. „Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością” (Hofstede 2007:88). Indywidualizm i przeciwstawny mu kolektywizm, traktowane jako wymiar kultur narodowych, są przyczyną wielu nieporozumień międzykulturowych. W społeczeństwach kolektywistycznych bezpośrednia konfrontacja jest uważana za nietakt i przejaw złego wychowania. Wskutek

tego za wszelką cenę próbuje się unikać sytuacji konfliktowych. Rzadko używa się słowa „nie”. „Odmowa jest raczej wyrażana w formie grzecznościowych wyrażań typu: „możliwe, że masz rację” lub „zastanowimy się nad tym”. W konsekwencji również słowo „tak” nie zawsze musi oznaczać aprobatę, a jedynie chęć podtrzymania kontaktu” (Hofstede 2007:98 i n.). Taki sposób postępowania cechuje m.in. kraje takie, jak Gwatemalę, Ekwador, Panamę, Wenezuelę, Kolumbię, Pakistan, Japonię, Chiny czy Tajwan. Umiarkowany indywidualizm (Hofstede 2007) czy raczej kolektywizm (zob. Dudkowski 2005:50) w dużym stopniu cechuje Polaków⁴⁰, którzy w kontaktach interpersonalnych unikają otwartej krytyki, swoje sądy wyrażają w sposób ogólnikowy, tak, by nikogo nie urazić (więcej na ten temat w rozdziale poświęconym polskim standardom kulturowym). Inaczej jest w społeczeństwach typowo indywidualistycznych (m.in. USA, Australia, Wielka Brytania, Kanada, Włochy), w których swobodne wyrażanie opinii jest postrzegane jako zaleta. „Jeśli ktoś mówi prawdę o swoich odczuciach, to będzie tam uznawany za osobę szczerą i uczciwą. Nie należy również obawiać się konfrontacji” (Hofstede 2007:99). Z takiego założenia wychodzą również Niemcy, którzy w rozmowach są bezpośredni, asertywni, nie boją się mieć odmiennego zdania. Uważają, że otwarta dyskusja wokół konfliktu

⁴⁰ Krukowska (2012:11) wskazuje na tzw. dualność polskiej kultury, w której tkwią przeciwstawne wymiary kulturowe, tj. zarówno indywidualizm, jak i kolektywizm. „Szczególną cechą polskiego społeczeństwa jest silna identyfikacja z małymi grupami takimi, jak rodzina, przyjaciele, tworzymy silne związki o charakterze kolektywnym, wspólnotowym. W dalszej kolejności pojawia się w miarę silna więź z narodem, ale i słabsze niż w krajach zachodnich, poczucie więzi ze zrzeszeniami, stowarzyszeniami lokalnymi, partiami itp. Głównymi czynnikami, jakie przyczyniły się do opisanego zjawiska, są religia katolicka i komunizm. Religia katolicka ma w swej idei (w odróżnieniu od doktryny protestanckiej) silne akcenty kolektywistyczne, dużą rolę odgrywają więzi rodzinne (...) Wśród głównych wartości wpajanych dzieciom są wartości kolektywne takie, jak religijność i posłuszeństwo (około 33% badanych), jak i wartości indywidualistyczne (około 27% badanych)” (<http://www publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10>; 13.01.2013). Ponadto Krukowska (2012:12) jest zdania, że w polskim społeczeństwie wyraźnie jest widoczny rozłam pokoleniowy, tzw. dualizm kulturowo-pokoleniowy. Starsze pokolenie w Polsce (50-65 lat) charakteryzuje się kolektywizmem, wysokim dystansem władzy, nastawione jest na tzw. wartości męskie. Natomiast młodzi ludzie (20-30 lat) są przykładem kultury indywidualistycznej, o niskim dystansie władzy i cechach kobiecych. Są otwarci, asertywni, bez kompleksów. Pokolenia te wychowane są w innych warunkach społecznych, gospodarczych, a przede wszystkim historycznych i politycznych (komunizm vs. kapitalizm).

sprzyja porozumieniu (szerzej na ten temat w dalszej części pracy – w rozdziale poświęconym niemieckim standardom kulturowym). W kulturach indywidualistycznych przypisuje się dużą wagę do pracy będącej wyzwaniem, dającej poczucie satysfakcji, jak i do wolności (swobody w wyborze odpowiedniego stylu pracy) (por. Hofstede 2007:89). Ceni się czas wolny od pracy, wyraźnie oddziela się sferę prywatną od zawodowej. „Ochrona życia osobistego oznacza, że nie można w sprawach służbowych kontaktować się z pracownikiem poza godzinami pracy” (Boski 2010:99)⁴¹.

Hofstede (2007:94) podkreśla, że „większość krajów o wysokim wskaźniku dystansu władzy ma niski wskaźnik indywidualizmu i na odwrót, większość krajów o małym dystansie władzy cechuje się wysokim indywidualizmem. (...) W kulturach, w których ludzie są zależni od grupy, zazwyczaj występuje również silna zależność od władzy”. Zatem w kulturach, w których ludzie nie są silnie związani z grupą, zależność od władzy jest dużo mniejsza. Istnieją jednak wyjątki, tj. w łacińskich krajach europejskich, zwłaszcza we Francji i w Belgii, gdzie średni dystans władzy powiązany jest z silnym indywidualizmem. Zastanawia zatem, dlaczego Hofstede (2007), wskazując na silny związek pomiędzy tymi płaszczyznami, traktuje je oddzielnie. Nie bez znaczenia jest przy tym również fakt, że holenderski badacz tłumaczy stopień indywidualizmu poszczególnych kultur, wykorzystując – podobnie jak w przypadku określenia wskaźnika dystansu władzy – niemal te same czynniki, tj. klimat (kraje bliższe równikowi są mniej indywidualistyczne) oraz zamożność społeczna (bogatsze społeczeństwa charakteryzują się wyższym wskaźnikiem indywidualizmu) (zob. Hofstede 2007:122). Mimo tego Hofstede (2007:90) opowiada się za utrzymaniem odrębności pojęciowej obu wymiarów, wskazuje na inną metodę obliczania indeksu indywidualizmu, tj. procedurę statystyczną (w przypadku dystansu władzy obliczenia oparto na prostej matematycznej formule polegającej na dodawaniu lub odejmowaniu wyników odpowiedzi na pytania zawarte

⁴¹ Boski (2010:100) zauważa, że w obecnej epoce poczty elektronicznej oraz telefonu komórkowego coraz częściej dochodzi do zaburzenia chronionej w indywidualizmie separacji pracy i życia prywatnego.

w ankiecie po uprzednim pomnożeniu ich przez stałą liczbę). Wymienione argumenty nie są do końca przekonujące, zwłaszcza że w końcowym rezultacie wszystkie zależności uzyskane dla wskaźnika dystansu władzy pojawiają się ponownie dla określenia stopnia indywidualizmu z tą tylko różnicą, że z przeciwnym znakiem. W związku z powyższym Boski (2010:100) proponuje nawet, by „zamiast tych dwóch (wymiarów), operować jednym wspólnym wymiarem, o nazwie: tradycjonalizm – modernizm, niewiele byśmy stracili teoretycznie, a zyskali na oszczędności”.

- **Kobiecość i męskość**

W obrębie każdego społeczeństwa istnieje kultura męska różna od kultury kobiecej. Najważniejsze cechy kultury męskiej to: rywalizacja, walka, przedsiębiorczość, aktywność, asertywność, awans, sukces, niezależność, dobra materialne (wartości „twarde”). Kulturę kobiecą cechuje natomiast łagodność, opiekuńczość, współczucie, współpraca, dobre relacje z innymi ludźmi, solidarność, pomoc, równość, tolerancja, harmonia (wartości „miękkie”). Powyższe rozróżnienie odnosi się do trzeciego z wymienionych przez Hofstede (2007) wymiarów kultury, określanych jako kobiecość i męskość:

„Męskość” to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. „Kobiecość” charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia.

(Hofstede 2007:133)

Kultura danego kraju jest albo bardziej męska, albo bardziej kobieca. Najbardziej kobiecymi krajami są Szwecja, Norwegia, Holandia⁴² i Dania. Najbardziej męskimi krajami są Irlandia, Wielka Brytania, Afryka Południowa, USA, Australia, Nowa Zelandia. Również do krajów męskich należą Słowacja, Węgry, Austria, niemieckojęzyczna część Szwajcarii, Włochy, Niemcy, Polska (szerzej na ten temat w odniesieniu do polskiego i niemieckiego społeczeństwa w dalszej części pracy).

- **Unikanie niepewności**

Kolejną cechą różniącą kultury między sobą jest unikanie niepewności – „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje” (Hofstede 2007:181). Chodzi zatem o sposoby radzenia sobie z niepewnością, odmiennością i dwuznacznością, co się wiąże z kontrolą agresji i wyrażaniem emocji. Jak pisze Hofstede (2007:179), „zbyt duży stopień niepewności wywołuje trudny do zniesienia niepokój. Każda z ludzkich społeczności wytworzyła własne sposoby zmniejszania tego stanu niepokoju. Pomocne są w tym zarówno technologia, jak prawo i religia”. Niepewność jest w dużym stopniu przejmowana ze środowiska, w jakim dana jednostka żyje. „Jej natężenie i sposoby jej opanowywania są częścią naszego dziedzictwa kulturowego, przekazywanego nam i umacnianego przez podstawowe instytucje takie, jak rodzina, szkoła i państwo. Tworzy się w ten sposób zbiór wartości typowych dla danego społeczeństwa i choć nie ma on zazwyczaj racjonalnego uzasadnienia, to decyduje o zbiorowych wzorcach zachowań. Dla osób postronnych zachowania te mogą się jawić jako niezrozumiałe lub nawet nienormalne” (Hofstede 2007:179). W krajach o słabym stopniu unikania

⁴² Zdaniem Boskiego (2010:126) wymiar kobiecości służy Hofstede do promowania kultury holenderskiej oraz protestantyzmu i przeciwstawiania ich kulturze Stanów Zjednoczonych. Uderza przy tym w katolicyzm jako bastion męskości kulturowej.

niepewności akceptacja dla nieznanego wiąże się z większą tolerancją i otwartością na innych. Łatwo akceptowane są zmiany i innowacje. Przedstawiciele tych kultur robią wrażenie zrelaksowanych, powolnych, opanowanych. Agresja i złe emocje nie są publicznie okazywane. W krajach o wysokim stopniu unikania niepewności istotną rolę odgrywa tradycja, etyka pracy, jasne procedury, określone kodeksy zachowania, regulaminy. Ludzie wydają się zapracowani, niespokojni, agresywni. Lubią jasne procedury i przejrzyste struktury organizacyjne. Unikają dwuznaczności. Dążą do tego, by prawidłowo interpretować i przewidywać wszelkie wydarzenia. Są konserwatywni, podejmują zachowawcze decyzje (w tym inwestycyjne). Wysoki stopień unikania niepewności w opinii Hofstede (2007) charakteryzuje kraje Ameryki Łacińskiej, Grecję, Portugalię, Rosję, Belgię, Polskę, Japonię, Serbię. Do krajów, w których stopień unikania niepewności jest niski, zaliczono: Singapur, Jamajkę, Danię, Szwecję, Hongkong, Wielką Brytanię, USA. Kraje niemieckojęzyczne (Austria, Niemcy i Szwajcaria) charakteryzują się w opinii holenderskiego badacza średnim wskaźnikiem unikania niepewności.

Wyniki powyższych badań mogą dziwić, zwłaszcza że nie są one zgodne z potocznym doświadczeniem międzykulturowym. Zaprzeczają m.in. niemieckim standardom porządku i dokładności. Dyscyplina w przestrzeganiu reguł prawa, którą przypisuje się narodowi niemieckiemu, jest istotnym fundamentem omawianego tu wymiaru. Nieprzestrzeganie obowiązujących zasad skutkuje bowiem wzrostem napięcia i zagrożenia. Łatwo też zauważyć, że Polacy - zaliczani tu do społeczeństw o wysokim stopniu unikania niepewności - dalecy są od przestrzegania obowiązujących zasad i reguł, raczej traktują je swobodnie. „Nie mówimy tu o jednostkowym nieposłuszeństwie – wyjaśnia Boski (2010:110) – lecz o normie społecznej odrzucania „nieżyciowych” regulacji prawnych bądź administracyjnych” (więcej na ten temat w dalszej części pracy). Ponadto za nietrafne można uznać

nazewnictwo tego wymiaru kultury (ma negatywny wydźwięk⁴³, budzi skojarzenia z zaburzonym funkcjonowaniem psychicznym). „Pozytywnym sformułowaniem byłoby – proponuje Boski (2010:113 i n.) – kulturowe dążenie do pewności” (silne w Niemczech, a słabe w Polsce).

- **Orientacja długo- i krótkoterminowa**

Hofstede (2007) w późniejszych swoich badaniach dodał piąty wymiar do swojej koncepcji, który nazwał orientacją długo- i krótkoterminową:

Orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie „twarzy” i wypełnianie społecznych zobowiązań.

(Hofstede 2007:222 i n.)

W krajach o krótkoterminowej orientacji istotną rolę odgrywają wolność, niezależność myślenia, tradycja, poszanowanie innych. Wychodzi się z założenia, że ponoszone wysiłki powinny przynosić szybkie rezultaty. Ludzie odczuwają presję związaną z potrzebą szybkiego wykorzystania zarówno czasu, jak i pieniędzy, co wywołuje niekiedy napięcia, stres. W centrum zainteresowania są bieżące wyniki (za ostatni miesiąc, kwartał lub rok). Inaczej jest w krajach o długoterminowej orientacji, gdzie wytrwałość i systematyczne wysiłki mają służyć stopniowemu osiągnięciu rezultatów. W tych kulturach (krajach) istotną rolę odgrywają takie cechy, jak skromność, pokora, oszczędność, zapobiegliwość, praca, wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia celów. Wartości związane z orientacją długoterminową sprzyjają przedsiębiorczości. Takie nastawienie charakteryzuje kraje wschodnioazjatyckie (Chiny, Hongkong, Tajwan, Japonię). Kraje europejskie

⁴³ Boski (2010:114) zauważa, że „sformułowanie wysokie lub niskie unikanie niepewności stwarza w języku polskim znaczne trudności semantyczne, a to ze względu na ukryte w nim podwójne przeczenie”.

plasują się mniej więcej pośrodku tych biegunów (Włochy przed Polską, za nią Austria i Niemcy). Wielka Brytania, Australia, Nowa Zelandia, USA i Kanada bliższe są orientacji krótkoterminowej. „Orientacja długoterminowa jest typowa dla społeczeństw, w których nie akceptuje się dużych różnic w statusie społecznym i ekonomicznym. Orientacja krótkoterminowa jest typowa dla „merytokracji”, w której poziom życia jest zróżnicowany w zależności od posiadanych zdolności” (Hofstede 2007:233).

Każda z pięciu wyżej wymienionych cech ma wpływ na organizację i procesy zarządzania, zwłaszcza dwa wymiary, tj. dystansu władzy (kto o czym decyduje) i unikania niepewności (jakich zasad, procedur się przestrzega, by osiągnąć oczekiwane rezultaty). Jak zauważa Hofstede (2007:288), „teorie, modele i praktyki są zdeterminowane przez kulturę, w której powstają. Gdy znajdują zastosowanie w innych krajach, to powinny zawsze podlegać weryfikacji”.

Model Wielkiej Piątki spotkał się z dużym uznaniem. Zaskakuje wręcz niemal „bezkrytyczne przyjęcie przez społeczność naukową tego, co oferuje Hofstede, bez zwykłego (...) krytycyzmu metodologicznego, przez którego sito trudno się precyzyjnie przeliczyć wielu badaczom” (Boski 2010:125). Tym bardziej za cenne należy uznać te uwagi, które odsłaniają słabe strony wspomnianego projektu (zob. Witkowski 2007:33 i n.; Boski 2010:91 i n.). Jako jego mankamenty wskazywano m.in. przeprowadzenie badań w obrębie jednej zamkniętej grupy badanych (tj. na użytek wewnętrzny firmy IBM⁴⁴), błędy w analizie statystycznej, błędy interpretacyjne (w tym nieścisłości terminologiczne), wnioski oparte na niewiarygodnym narzędziu badawczym (brak jednej łącznej metody umożliwiającej wyłonienie wszystkich wymiarów kulturowych), stronniczość przy omawianiu poszczególnych wymiarów (wysoki dystans władzy - gorszy od niskiego, kolektywizm od indywidualizmu, męskość od kobiecości, wysokie unikanie niepewności – późniejsze od niskiego) itp. Dodajmy do tego, że samo nazwanie poszczególnych wymiarów to za mało, aby stworzyć spójną koncepcję. Hofstede

⁴⁴ W związku z tym, że badania Hofstede były robione wyłącznie w obrębie oddziałów amerykańskiej korporacji IBM, tak naprawdę obrazują relacje innych kultur w odniesieniu do kultury amerykańskiej, a nie wzajemne związki wszystkich narodów między sobą (zob. Witkowski 2007:35).

przeskakuje od wskaźników empirycznych do nadania im „przypadkowych” nazw i sensu teoretycznego. Zapomina przy tym, że „nazwy są (..) kwestiami konwencji i można obiekt „X” nazwać dowolnie, ale w naukach społecznych, które operują językiem naturalnym, nazwy wchodzą w siatki istniejących powiązań semantycznych i wyzwolenie się od nich nie jest możliwe” (Boski 2010:125). Krytykowano przy tym zbyt jednoznaczny, uproszczony podział kultur (dychotomiczne zestawienie wymiarów kulturowych). Unaoczniane są głównie te dane, które mogą potwierdzać prawidłowość założeń autora *Culture's consequences*. Rozbieżności są raczej pomijane. „Ogromna liczba danych kulturowych – zauważa Witkowski (2007:35) – od początku nie jest brana pod uwagę lub zostaje odrzucona w trakcie dalszego redukowania różnorodności kulturowej”. Wskaźniki Hofstede bazują zaledwie na kilku pytaniach z każdego wymiaru, wykorzystano zatem tylko część danych zawartych w kwestionariuszu. Podobne stanowisko reprezentuje Boski (2010:125), pisząc, „nie wiemy, ile i jakie zmienne zostały odrzucone jako błędne tropy. Czytelnik zostaje pod pozornym wrażeniem, że cała złożoność świata społecznego dobrze dopasowuje się i daje wyjaśnić w ramach tych pięciu wymiarów”. Badania Hofstede (2007) wymagają korekty. W odniesieniu do powyższego Polskę należałoby zaliczyć do tego obszaru kulturowego, w którym widoczny jest – inaczej niż zakłada holenderski badacz - niski stopień unikania niepewności, uwarunkowany „partykularyzmem oraz całościowością bliskich relacji rodzinnych i przyjacielskich; (...) lojalność bliskich relacji bądź to nie znajduje odpowiednika w zindywidualizowanym życiu publicznym, bądź też wchodzi w nie z bagażem nepotyzmu” (Boski 2010:162). Niemców natomiast należałoby określić, co również zaprzecza badaniom Hofstede (2007), jako społeczeństwo, które charakteryzuje wysoki stopień unikania niepewności, przejawiający się ich zamiłowaniem do dobrej organizacji i poszanowaniem prawa.

3.1.4. Siedem wymiarów kultury

Rozwinięciem wyżej opisanych koncepcji jest przeprowadzona analiza międzynarodowego środowiska kulturowego dokonana przez Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampden-Turnera, autorów opublikowanej w 1993 roku pracy *Riding the*

waves of culture. Understanding cultural diversity in business (w Polsce wydana w 2002 roku pod tytułem „Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej”). Wyżej wymienieni badacze wychodzą z założenia, że niemożliwe jest w ogóle zrozumienie przedstawicieli innych kultur (zob. również Heilmann 2005:16 i n.). Można zrozumieć jedynie własną kulturę i własne oczekiwania dotyczące tego, jak inni ludzie powinni myśleć i postępować. Samo uświadomienie sobie różnic pomiędzy poszczególnymi kulturami niczego nie rozwiązuje, choć brak wiedzy na ich temat komplikuje jeszcze bardziej sytuację. „Efektywność działalności międzykulturowej nie jest mierzona jedynie stopniem zrozumienia dla odmiennych wartości, ale umiejętnością rozwiązywania problemów” (Trompenaars i in. 2002:64), zdolnością do wypracowywania kompromisu. Pomocna ma być w tym teoria siedmiu wymiarów kultury. Każdy z zaproponowanych przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera (2002:22 i n.) wymiarów odnosi się do pewnych postaw określanych przez:

- 1). stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających z zobowiązań międzyludzkich, co pozwala wyodrębnić:
 - kultury uniwersalistyczne, w których jednoznacznie można ustalić, co jest dobre i słuszne, i zawsze można to zastosować bez względu na zaistniałe okoliczności (Szwajcaria, USA, Kanada, Irlandia, Szwecja, Australia, Wielka Brytania, Holandia, Niemcy; umiarkowany uniwersalizm reprezentują Francuzi, Hiszpanie);
 - kultury partykularystyczne, w których większą wagę przywiązuje się do zobowiązań wynikających z relacji międzyludzkich, np. przyjaźń ma szczególne prawa i dlatego jest ponad zasadami etycznymi. Wszystko rozpatruje się z uwzględnieniem szczególnych okoliczności (Wenezuela, Nepal, Korea Południowa, Polska, Rosja, Chiny, Indie, Japonia).

Warto jednak wspomnieć, że podejście uniwersalistyczne nie musi wykluczać podejścia partykularystycznego. Co więcej cechy te można odnaleźć w różnym nasileniu w postępowaniu każdego człowieka. Trompenaars i Hampden-Turner (2002:52) są zdania, że „zwolennicy uniwersalizmu pochodzą w większości z kultur związanych z protestantyzmem, w którym stosunek do Boga jest uwidaczniany w przestrzeganiu jego pisanych praw

(...). Kultury, w których przeważa katolicyzm, zawierają w sobie partykularystyczne elementy przejęte z tej religii”. W szczególnych sytuacjach ludzie mogą łamać boskie przykazania i mogą znajdować wytłumaczenie dla swojego – niezgodnego z normami – postępowania. W kulturach uniwersalistycznych przywiązuje się dużą rolę do punktualności, przestrzegania wyznaczonych terminów. Zwolennicy partykularyzmu z kolei nie lubią pracować pod presją czasu. Potrzebują znacznie więcej czasu, by ustalić warunki kontraktu mającego stać się podstawą bliższej współpracy.

2). stosunek do jednostki i grupy (por. Hofstede 2007; Krukowska 2012), z którego wynika podział na dwie grupy, tj.:

- kultury indywidualistyczne, w których dąży się do zaspokojenia indywidualnych potrzeb. Wychodzi się założenia, że gdy jednostki mają więcej swobody i możliwości rozwoju, to polepsza się jakość ich życia (Izrael, Rumunia, Nigeria, Kanada, USA, Czechy, Dania, Polska, Rosja, Węgry, Bułgaria);
- kultury kolektywistyczne - istotny jest interes kolektywu, wspólny dla wielu ludzi (Egipt, Nepal, Meksyk, Indie, Japonia, Chiny, Francja).

Wyniki badań Trompenaarsa i Hampden-Turnera (2002) dowodzą że Niemcy w porównaniu do swoich wschodnich sąsiadów zza Odry są raczej kolektywistyczni, zorientowani na pracę zespołową, na wspólne cele i zadania. Polacy natomiast określani są jako indywidualiści. Pracują częściej w pojedynkę niż w zespole. Są zwolennikami nagradzania indywidualnych zasług poszczególnych jednostek. Powyższe może być dowodem na to, że preferują indywidualizm, czyli są zorientowani głównie na siebie samych i realizację własnych potrzeb. Autorzy „Siedmiu wymiarów kultury” są zdania – podobnie jak w przypadku uniwersalizmu i partykularyzmu – że obie postawy, tj. kolektywizm i indywidualizm uzupełniają się nawzajem niż wykluczają. W kulturach indywidualistycznych proces podejmowania decyzji trwa zazwyczaj krótko, celem jest bowiem szybkie sfinalizowanie transakcji. Dłużej natomiast trwa wprowadzanie tej decyzji w życie, gdyż często napotyka się na trudności. Kolektywne podejmowanie decyzji trwa znacznie dłużej, gdyż wiąże się z pozyskaniem wszystkich dla osiągnięcia porozumienia. Natomiast

znacznie krócej i łatwiej przebiega faza wdrażania. Są bowiem za to odpowiedzialne na ogół osoby, z którymi te decyzje wcześniej konsultowano.

3). stopień okazywania emocji w sytuacjach publicznych (por. podział Gestelanda (2000) na kultury ekspresyjne vs. powściągliwe). Problematyka ta obejmuje ekspresję mimiczną, jak i wszelkie aspekty „języka ciała”, w tym dotyk, dystans przestrzenny, kontakt wzrokowy czy ekspresję głosową (por. Boski 2010:158). W odniesieniu do tego można wyodrębnić:

- kultury emocjonalne (por. „kultury gorące” Stompka 2009, Tabernacka 2009), w których uczucia są manifestowane otwarcie i energicznie (Kuwejt, Egipt, Hiszpania, Kuba, Wenezuela, Rosja, Włochy, Francuzi, Niemcy, USA),
- kultury powściągliwe (por. „kultury zimne” Stompka 2009, Tabernacka 2009), których przedstawiciele kontrolują i tłumią swoje emocje, nie mówią wprost o tym, co myślą (Etiopia, Japonia, Polska, Nowa Zelandia, Austria).

4). sposób postrzegania świata (w tym podejście do sfery prywatnej), z którego wynika podział na:

- kultury wycinkowe (por. postawy skoncentrowane w: Kamińska-Radomska 2012:370), zwane kulturami o wąskim kontekście, do których Trompenaars i Hampden-Turner (2002) zaliczają m.in. mieszkańców krajów skandynawskich, Niemców, Węgrów, Amerykanów (USA), Polaków⁴⁵. Przedstawiciele kultur zorientowanych wycinkowo wyraźnie oddzielają życie prywatne od zawodowego, nie dopuszczają innych do pewnych obszarów swojej osobowości. Są pragmatyczni i koncentrują się na określonych celach. Kontakty interpersonalne w tych kulturach są mocno sformalizowane.
- kultury całościowe (por. postawy rozproszone w: Kamińska-Radomska 2012:370), określane również jako kultury o szerokim kontekście, do

⁴⁵ Większość badaczy polskich standardów kulturowych (zob. Dudkowski 2005; Boski 2007) podkreśla wbrew opinii autorów książki „Siedem wymiarów kultury”, że Polacy łączą sferę prywatną z zawodową. Utrzymują kontakty ze współpracownikami również po godzinach pracy.

których zalicza się kraje takie, jak: Chiny, Nepal, kraje afrykańskie, Japonię, Meksyk. W tych kulturach wszystkie przestrzenie życiowe wzajemnie się przenikają, a także ludzie, z którymi człowiek się styka, są mniej „wymienni”, towarzyszą mu w różnych sytuacjach (por. Trompenaars i in. 2002:103-117). Stworzenie prawdziwych więzi interpersonalnych jest tak samo ważne jak sama transakcja / kontrakt.

5). sposób zdobywania pozycji społecznej (Trompenaars i in. 2002:126 i 144; por. Stompka 2009:96 i 110):

- osiągnięcie statusu: ocenia się kogoś na podstawie tego, co robi, co osiągnął i czego dokonał. Szacunek innych zdobywa się dzięki temu, jak efektywnie wykonuje się swoją pracę. Istotne są umiejętności i wiedza konkretnej jednostki. Kultury, w których istotną rolę odgrywa status osiągnięty, to m.in. kraje anglosaskie i skandynawskie, USA, Czechy, Polska.
- przypisywanie statusu: odnosi się do tego, kim się jest. Pozycję zdobywa się dzięki pochodzeniu, pokrewieństwu, płci, wiekowi, odpowiednim koneksjom czy też na mocy decyzji innych (zob. Stompka 2009:110)⁴⁶. Powyższe nie jest powiązane z efektywnością pracy, ani z cechami indywidualnymi danej jednostki. Wskutek tego „mierny absolwent prawa dostaje się do adwokatury, bo jest krewnym Prezesa Rady Adwokackiej. Kierowca autobusu wchodzi do rady nadzorczej banku, bo jest członkiem

⁴⁶ W dzisiejszych czasach kierowanie się przy przyznawaniu statusu innymi kryteriami niż osiągnięcia uchodzi w większości krajów europejskich czy USA i to zwłaszcza wśród młodego pokolenia ludzi za archaiczne i nieetyczne. „Piętnujemy je mocno pejoratywnymi określeniami, jak nepotyzm, korupcja, frakcyjność, dyskryminacja” (por. Stompka 2009:96). Warto tu jednak wspomnieć, że niegdyś zarówno w Polsce szlacheckiej, jak i dawnym cesarstwie Habsburgów powszechny był status przypisany. Liczyły się rozległe koneksje na dworze, rodzinne koligacje, pochodzenie (arystokratyczne, szlacheckie, królewskie), pozycja w hierarchii społecznej, rodowy herb. I choć dzisiaj częściej panuje pogląd, że liczą się indywidualne zasługi i działania jednostki niż rodzinne koligacje czy pochodzenie, nie trudno zauważyć, że i wśród Polaków, zwłaszcza starszego pokolenia, ważną rolę odgrywa status przypisany. W tym przypadku można mówić, na co zwróciła uwagę Krukowska (2012), o tzw. dualizmie polskiej kultury narodowej, który „wynika z położenia geograficznego Polski, wpływów religijnych oraz poprzedniego systemu polityczno-gospodarczego” (<http://www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10>; 13.01.2013).

wpływowej partii politycznej. Wybitny menadżer przegrywa konkurs na dyrektora firmy, bo jest kobietą” (Stompka 2009:96) Przekonanie, że szacunek zależy od pochodzenia społecznego powszechne jest w krajach arabskich, Austrii, Indiach, Hongkongu.

Trompenaars i Hampden-Turner (2002) podkreślają przy tym, że także i w tym przypadku można zauważyć związek między religią a pozycją w strukturze społecznej. W protestantyzmie widoczny jest status przyznawany za osiągnięcia oraz kwalifikacje. W kulturach: katolickiej, hinduistycznej i buddyjskiej częściej występuje status przypisany. Autorzy „Siedmiu wymiarów kultur” zaznaczają jednak, że różne zasady przyznawania statusu nie muszą się wzajemnie wykluczać. Status osiągnięty może za sobą pociągać status przypisany, gdy na przykład udziela się poparcia „najlepszym”.

- 6). stosunek do czasu, postrzeganego przez jedne kultury (m.in. Brytyjczyków, Amerykanów, Holendrów, Niemców) w ujęciu liniowym, sekwencyjnym, jako ciąg następujących po sobie zdarzeń (por. kultury monochroniczne w typologii Halla 1976, Gestelanda 1999), przez inne narody (m.in. Włochów, Francuzów, Japończyków, mieszkańców Bliskiego Wschodu, Afrykańczyków) natomiast w ujęciu synchronicznym, kiedy to przeszłość i terażniejszość współistnieją z przyszłymi możliwościami (por. kultury polichroniczne w ujęciu Halla 1976, Gestelanda 1999). „To, jak traktujemy czas jest związane z tym, jak planujemy, obieramy strategie i koordynujemy nasze działania z innymi, i ma istotny wpływ na to, jak organizujemy nasze doświadczenie i działalność” (Trompenaars i in. 2002:147). W kulturach o nastawieniu sekwencyjnym czas przeznaczony na realizację określonych zadań traktowany jest rygorystycznie, terminy spotkań są dokładnie ustalane. W kulturach synchronicznych przywiązuje się natomiast mniejszą wagę do punktualności, harmonogramy są na ogół podporządkowane relacjom.
- 7). stosunek do otoczenia: jedne kultury wierzą, że jednostka może kontrolować przyrodę, że człowiek w pełni decyduje o sobie samym (mieszkańcy Ameryki Północnej, Francuzi, Izraelczycy, Norwedzy, Hiszpanie). Postawę taką cechuje chęć dominowania, granicząca z agresywnością wobec środowiska.

Inne kultury (Rosja, Bułgaria, Chiny, Czechy, Japonia) z kolei wychodzą z założenia, że świat jest potężniejszy od jednostki, człowiek jest częścią przyrody i musi podporządkować się jej prawom. Stąd elastyczność, gotowość do kompromisów i zachowania spokoju. Najważniejsze jest utrzymanie dobrych stosunków.

Koncepcja Trompenaarsa i Hampden-Turnera (2002) oprócz wymiarów zbieżnych z indywidualizmem – kolektywizmem (zob. Hofstede 2007) czy orientacją czasową (zob. Hall 1976, Gestelanda 1999, Hofstede 2007) wprowadza nowe propozycje, tj. uniwersalizm - partykularyzm czy wycinkowość – całościowość. Materiał empiryczny, na którym dokonano analizy, jest jednak zbyt skromny, przez co projekt ten „nie wszedł w krwiobieg naukowej psychologii międzykulturowej, a niektórzy badacze (...) ignorują go” (Boski 2010:161). Dodajmy również, że w metodologii badań autorzy „Siedmiu wymiarów kultury” wykorzystali przede wszystkim ilustracje jednostkowych przypadków oraz procentowe zestawienia odpowiedzi na pojedyncze pytania, nie weryfikując przy tym hipotez o rzeczywistych wymiarach kultury (por. Boski 2010:160).

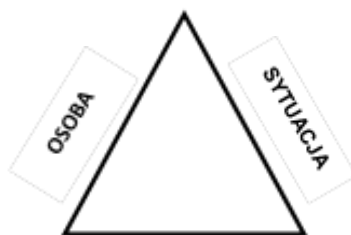
3.2. Uwagi dodatkowe

Usystematyzowanie cech, pod względem których można porównywać ze sobą poszczególne kultury, jest niewątpliwie pomocnym narzędziem w badaniach nad różnicami kulturowymi. Wiadomo jednak, że wszelkiego rodzaju klasyfikacje prowadzą do uogólnień, sprzyjają powstawaniu (utrwalaniu) stereotypów na temat członków danych kultur. W komunikacji interkulturowej trzeba być wyczulonym nie tylko na różnice kulturowe, ale również na różnicę zachowań mniejszych grup, czy nawet poszczególnych jednostek. Każdy człowiek może się różnić w dużym stopniu od modelu swojej kultury. Nie bez znaczenia jest przecież płeć, wiek, osobowość, wychowanie, doświadczenia zdobyte w życiu czy też konkretna sytuacja komunikacyjna. Schroll-Machl (2007:31 i n.) sporządziła listę czynników, które mają wpływ na zachowanie jednostki, m.in.

- warunki kontaktu interkulturowego (czas trwania spotkania, jego intensywność)

- dominujący klimat społeczny, w którym odbywa się spotkanie (np. kultura organizacyjna koncernu)
- przynależność rozmówców do subkultury w obrębie danej kultury (grupa zawodowa, branża przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna, poziom wykształcenia, pozycja społeczna)
- cele uczestników i ich zgodność
- stosunek do władzy i struktura władzy
- obszar działalności osób uczestniczących w komunikacji
- ewentualna rywalizacja między rozmówcami
- bieżące i konkretne interesy⁴⁷.

Opisując różne koncepcje kulturowe, trzeba wziąć pod uwagę również wyżej wymienione czynniki wpływające na zachowanie jednostki w podobnej sytuacji komunikacyjnej. Powyższe można przedstawić za pomocą poniższego schematu:



Schemat nr 2: Trójkąt oddziaływania: Osoba – Sytuacja – Kultura (Schroll-Machl 2007:32)⁴⁸

Warto pamiętać, że wchodząc w kontakt z osobą z innej kultury, spotykamy się jednocześnie z indywidualnym człowiekiem, który może prezentować odmienny od typowego dla danego narodu stylu zachowania. Co więcej zdarza się, że jedna i ta sama osoba potrafi zachowywać się w różny sposób w danej sytuacji. Umie bowiem dostosować się do „obcej” kultury, norm i reguł obowiązujących w danej grupie. Jak zauważa Witkowski (2007:33), „ludzie mogą płynnie przechodzić od myślenia i funkcjonowania według zasad jednej kultury (np. w pewnych określonych miejscach, sytuacjach, otoczeniu społecznym) do myślenia i funkcjonowania

⁴⁷ Tłum. K.G.S.

⁴⁸ Tłum. K.G-S.

w ramach innej”. Nie bez znaczenia jest przy tym znajomość standardów (skryptów) kulturowych, ważne jest również bycie elastycznym i otwartym na to, co nowe i inne.

ROZDZIAŁ II

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale, kultura jest produktem procesów komunikacyjnych (zob. Hall 1987; Rathje 2004:57; Fleischer 2004:19). Ma wpływ na nasz sposób porozumiewania się z ludźmi wywodzącymi się z różnych kręgów kulturowych. Powyższe koresponduje ze stwierdzeniem, że także komunikacja jest kulturą (zob. Hall 1987). Oba wspomniane obszary pozostają we wzajemnej zależności względem siebie. W związku z powyższym drugi rozdział niniejszej pracy poświęcony został komunikacji, zwłaszcza interkulturowej komunikacji w biznesie.

1. Pojęcie komunikacji

Man kann nicht nicht kommunizieren

(Watzlawick i in. 2011:60)

W języku polskim słowo „komunikacja” ma podwójne znaczenie. Przypisuje mu się zarówno wszelkie pojęcia związane z porozumiewaniem się, jak i z przemieszczaniem się ludzi i przedmiotów w przestrzeni dzięki środkom lokomocji (por. m.in. Słownik Języka Polskiego pod red. W. Doroszewskiego 1964:892; pod red. M. Szymczaka 1995:919; pod red. S. Dubisza 2003:396). Termin ten pojawia się w wielu dyscyplinach naukowych i w odniesieniu do różnych obszarów rzeczywistości. Nie dziwi więc, że istnieje wiele jego definicji⁴⁹.

Pojęcie „komunikacja” pochodzi od łacińskiego słowa *communicatio* oznaczającego „dzielenie się czymś z kimś, dopuszczanie kogoś do udziału w czymś, wzajemną wymianę czegoś, łączność, wspólnotę”; *communicare* – „uczynić wspólnym, połączyć” (Słownik łacińsko-polski pod red. M. Plezi 2007:611). W świetle nauk społecznych i humanistycznych komunikacja definiowana jest jako proces porozumiewania się, przekazywania i odbierania informacji między nadawcą i odbiorcą. Proces ten bazuje na pewnej wspólnotocie, która tworzy się między jego

⁴⁹ Merten (1977) wymienia ponad 170 definicji tego pojęcia (za: Broszinsky-Schwabe 2011:21).

uczestnikami. Jak pisze Schugk (2004:3), komunikacja jest „rzeczywistym nośnikiem społecznego dziania się”⁵⁰. Jest ona „działaniem. Jest (...) ważną społeczną interakcją, w której są wyrażane bądź wymieniane myśli i uczucia” (Broszinsky-Schwabe 2011:21)⁵¹. Interakcja dowodzi, że „komunikowanie jest procesem budowy, inwencji i samoorganizacji, przebiegającym w danym kontekście kulturowym” (Dobek-Ostrowska 1999:108). Powyższe stwierdzenie koresponduje ze wcześniej już wspomnianymi słowami Halla (1987:105), który uznał, że „kultura jest komunikacją”, a „komunikacja jest kulturą”. Kultura określa bowiem nasz sposób komunikowania się, z kolei to, w jaki sposób się z innymi porozumiewamy, ma wpływ na naszą kulturę (zob. również Fleischer 2004; Mikułowski-Pomorski 2006:217 i n.⁵²)

Dobek-Ostrowska (1999:14) podkreśla, że komunikowanie jest wieloaspektowym procesem, tzn. procesem:

- społecznym (odnosi się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiega w środowisku społecznym),
- kreatywnym (polegającym na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie),
- ciągłym (trwa przez całe życie człowieka),
- dynamicznym (polegającym na przyjmowaniu, rozumieniu oraz interpretowaniu informacji),
- symbolicznym (posługującym się symbolami i znakami),

⁵⁰ Tłum. K.G-S.

⁵¹ Tłum. K.G-S.

⁵² Kultura realizuje się poprzez zjawiska komunikacyjne typu Sterowanie (jednokierunkowe działanie, którego celem jest przekazanie kulturalnych treści, czego przykładem może być system edukacyjny), Interakcja (proces wspólnego dochodzenia do zasad społecznego współżycia poprzez równoprawną wymianę komunikatów) oraz Ekspresja (zjawisko wyrażania się komunikującego) (por. Mikułowski Pomorski 2006:217 i n.). Ktoś, kto komunikuje się kulturowo, „działa zgodnie ze znaczeniami i normami przyjętymi przez określoną społeczność” (Mikułowski Pomorski 2006:17). W tym znaczeniu kultura pozwala ludziom dotrzeć do wspólnych znaczeń. Wspólna wiedza łącząca rozmówców (kontekst kulturowy) jest treścią, na gruncie której dochodzi do wzajemnego zrozumienia (zob. Mikułowski-Pomorski 2006:225).

- interakcyjnym (między jego uczestnikami zachodzą określone relacje, np. mające charakter partnerski, bądź opierające się na stosunku dominacji i podporządkowania),
- świadomym i celowym (działaniem każdego uczestnika procesu kierują określone motywy),
- złożonym (wieloelementowym i wielofazowym, mającym charakter dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni, medialny lub pośredni).

W odniesieniu do powyższych założeń (i nie tylko) można wyróżnić wiele typów komunikacji, m.in. werbalną i niewerbalną, bezpośrednią i pośrednią, interpersonalną, grupową, masową, biznesową, interkulturową itp. Mając na uwadze temat niniejszej pracy, konieczne jest przybliżenie pojęć „komunikacja biznesowa” oraz „komunikacja interkulturowa”.

2. Komunikacja w biznesie

Komunikacja w biznesie (ang. *business communication*), zwana również „komunikacją biznesową”, „komunikacją dla potrzeb biznesu” definiowana jest jako proces wymiany informacji lub proces nadawania i odbioru komunikatów w ramach organizacji biznesowej (komunikacja wewnętrzna) lub między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym (komunikacja zewnętrzna). Przez to ta pierwsza bywa utożsamiana z komunikacją organizacyjną (por. Szczepaniak-Kozak 2010), natomiast komunikację dotyczącą kontaktów danej organizacji z poszczególnymi podmiotami rynkowymi (klientami, partnerami biznesowymi, kontrahentami, mediami itp.) określa się najczęściej jako komunikację marketingową. Obejmuje ona „reklamę, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations, sprzedaż osobistą oraz wszelkie rodzaje przekazu marketingowego w formie drukowanej lub nadawanej za pomocą nośników elektronicznych” (por. Łompięś 2008:12). W takich przypadkach komunikowanie ma formę dialogu z odbiorcą dla pozyskania jego przychylności, zaufania wobec danej organizacji, marki czy określonego produktu.

Komunikacja biznesowa, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna może być przeprowadzana na wiele sposobów (por. Broszinsky-Schwabe 2011:21), tj:

1). bezpośrednio, kiedy dochodzi do osobistej interakcji pomiędzy partnerami biznesowymi, czyli do tzw. rozmowy „twarzą w twarz” (komunikowanie interpersonalne), oraz 2). pośrednio, kiedy komunikacja odbywa się za pośrednictwem medium, np. przez telefon, intranet, pocztę elektroniczną, za pomocą komunikatorów internetowych, wideokonferencji (komunikowanie medialne), czy też przy wykorzystaniu mass mediów (komunikowanie masowe).

W odniesieniu do komunikowania się w ramach danej organizacji mamy do czynienia z następującymi rodzajami komunikacji wewnętrznej przebiegającej na dwóch poziomach: interpersonalnym i grupowym (por. Dobek-Ostrowska 1999: 114 i n.; Hamilton 2011:61 i n.), tj.:

a). komunikacją pionową (wertykalną), która ma miejsce w przypadku komunikatów formalnych pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. Służy ona przekazywaniu informacji i poleceń, wskazaniu spraw, które wymagają szczególnej uwagi lub rozwiązania. W takim przypadku występuje komunikacja w dół. Przykłady:

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter von xxx

in heutigen Zeitungsartikeln wird über einen möglichen Zusammenschluss der xxx mit dem xxx berichtet. Dazu möchten wir Ihnen folgende Informationen geben: (...) Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir Ihnen derzeit keine weiteren Details nennen können. Sie werden aber umgehend über neue Entwicklungen von uns informiert. Bitte seien Sie versichert, dass wir im Rahmen dieser Gespräche Ihre Interessen wahren und mit den jeweils zuständigen Interessenvertretern der Arbeitnehmerseite in engem Dialog dazu stehen.

(list Zarządu do pracowników zatrudnionych w niemieckim koncernie; 23.01.2011)

Gosiu, wróćmy do tematu prezentacji na temat Rosji i Białorusi. Posiedziałem trochę nad nią i doszedłem do wniosku, że powinniśmy ją zmodyfikować. Mam parę nowych pomysłów (...). Spróbuj proszę poszukać kilku nowych map Rosji z krajami sąsiadującymi od wschodu i zachodu i coś z pewnością wybierzemy.

(fragment rozmowy kierownika działu marketingu z asystentką, 03.09.2011)

Sprawdź mi proszę połączenia: 11.maja rano z Katowic lub Krakowa do Frankfurtu. Powrót z Frankfurtu 12.maja wieczorem. Zarezerwuj mi proszę także samochód.

(członek zarządu do asystentki; 28.04.2011)

O komunikacji w górę mówimy wtedy, gdy pracownicy informują swoich przełożonych o własnych dokonaniach, pomysłach, o realizacji i wykonaniu zadań itp.

Es hat alles reibungslos und zuverlässig geklappt! Aus der Sicht der Organisatoren ist die Veranstaltung ein voller Erfolg. Zusätzlich wurden neue Kunden gewonnen.

(zasłyszane w dziale marketingu, 19.12.2011)

Herr H....., ich habe für Sie im Tryp Hotel Krefeld ein Einzelzimmer reserviert und den Taxitransfer vom Flughafen arrangiert.

(asystentka do przełożonego, 04.12.2011)

Wie eben tel. besprochen, übersende ich Ihnen in der Anlage die Aufstellung der Umsätze und Salden (Haupt- und Nebenkonten).

(mail księgowej do Dyrektora Finansowego; 14.09.2012)

W procesie komunikacji „w górę” zdarza się często, że pracownicy nie mówią swoim przełożonym tego, co wiedzą, nie wyrażają otwarcie swoich opinii, unikają przekazywania im negatywnych informacji. Wykazują raczej „tendencję do przemilczeń lub zniekształceń podczas komunikacji (...), co wiąże się z ochroną samego siebie” (Hamilton 2011:64).

- b) komunikacją poziomą (horyzontalną), która może mieć formalny bądź nieformalny charakter. Odnosi się ona do przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami, działami czy też oddziałami. Obejmuje ona pracowników, którzy zajmują równorzędne stanowiska w danej organizacji. Tego typu komunikacja jest istotna dla „koordynowania zadań (...), rozwiązywania problemów, dzielenia się informacjami oraz rozwiązywania konfliktów” (Hamilton 2011:65). Przykłady:

Wir sammeln momentan alle Verträge und werden Ende des Monats an alle Unternehmen ein vonseiten xxx unterschriebenes Exemplar versenden

(fragment korespondencji pomiędzy działami IT niemieckiego koncernu;
12.05.2009)

Danke für Ihre Tipps, jetzt bin ich schlauer und habe zwei Möglichkeiten das Problem zu lösen

(zasłyszane w dziale handlowym, 17.12.2011)

- Anna, für die Änderung der Geschäftsführer brauche ich eine offizielle Info, dass der Eintrag ins Handelsregister erfolgt ist.
- Ich schicke dir die Scankopie des geänderten Handelsregistrauszugs. Auf Seite 3 sind die Informationen über unsere neue Vorstandsbesetzung zu finden. Könntest du bitte diese Änderungen in die Fußnote des SAP-Bestelldrucks eintragen oder bräuchtest du noch eine andere offizielle Bestätigung?
- Die Information ist völlig ausreichend, vielen Dank. Wichtig war nur, dass der Handelsregistereintrag erfolgt ist. Ich werde die Änderung der SAP print outs veranlassen [...]

(fragment rozmowy telefonicznej między pracownikiem działu IT a pracownikiem z działu zakupów; 09.02.2009)

Przemyślałem raz jeszcze kwestię kosztów nadgodzin. Idealnie byłoby, gdyby udało się wypełnić liczbami załączona tabelę. Jeżeli oznaczałoby to dla nas ponowne analizowanie wszystkich miesięcy – może da się wymyślić inny sposób.

(zasłyszane w dziale personalnym, 04.04.2011)

- c). Nierzadko mówi się również o komunikacji po liniach skośnych (diagonalnie). Ma ona charakter nieformalny i nieoficjalny. Komunikacja ta odbywa się z pominięciem obowiązującej hierarchii stanowisk w organizacji (tj. pomiędzy pracownikami różnego szczebla z różnych działów/departamentów), służy wzmocnieniu więzi koleżeńskich, szybkiemu rozpowszechnianiu informacji:

Hej, przesyłam Wam przepis na znikające ciasteczka Kasi

(mail pracownika działu handlowego do wszystkich pracowników; 30.11.2012)

No to super ze wszystko poszło dobrze. Teraz duuuuuuuuuuuuuuuuuuuuu odpoczywaj.
Czekamy na Ciebie. Pozdrawiam, Agnieszka.

(mail pracownika księgowości do pracownika HR; 20.07.2012)

Zapraszam wszystkich na ciacho urodzinowe - godz. 11.30 w sali konferencyjnej.

(mail handlowca do wszystkich pracowników; 13.02.2012)

W sytuacji, gdy doszło do interakcji pomiędzy partnerami handlowymi należącymi do różnych kultur (krajów), mówimy o interkulturowej komunikacji biznesowej, czyli komunikacji ze szczególnym naciskiem na różnice międzykulturowe pojawiające się w kontaktach służbowych / handlowo-gospodarczych.

3. Komunikacja interkulturowa (w biznesie)

Man kann nicht nicht interkulturell kommunizieren!

(Broszinsky-Schwabe 2011:15)

Interkulturową komunikację traktuje się jako samodzielną dyscypliną naukową powstałą na początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Za jej założyciela uchodzi amerykański antropolog kulturowy Edward T. Hall (szerzej na ten temat w: Szopski 2005:6; Schröer 2009:7; Erll/Gymnich 2010:77). Warto zaznaczyć, że jej analizę językoznawczą zapoczątkował już na początku XIX wieku Wilhelm von Humboldt, choć jego idee nie wpłynęły znacząco na dalszy rozwój tej myśli lingwistycznej (więcej informacji w: Grucza 1995:7). Interkulturowa komunikacja wykształciła się w ramach lingwistyki stosowanej. Punktem wyjścia były badania lingwistów nad różnicami kulturowymi (zob. Robert Lado *Linguistics Across Cultures*, 1957) oraz ich rozważania na temat kompetencji komunikatywnej (szerzej w: Grucza 1988). Celem interkulturowej komunikacji stała się analiza kulturowo uwarunkowanych postaw, wartości, sposobów postrzegania, postępowania itp., jak i wpływ wyżej wymienionych aspektów na komunikację zachodzącą pomiędzy osobami należącymi do różnych kultur (por. Schugk 2004:54). W latach osiemdziesiątych XX wieku w centrum uwagi badaczy znalazła się komunikacja

interkulturowa w biznesie⁵³ określana jako „dziedzina badawcza, która zajmuje się – uwarunkowanymi językowo i kulturowo – problemami w międzynarodowych stosunkach gospodarczych” (Harbig 2005:148). Zazwyczaj jest ona wykorzystywana w odniesieniu do zagadnień związanych z organizacją, interkulturowym zarządzaniem, marketingiem czy też rozwojem pracowników. Badania te w wielu aspektach nawiązywały do tzw. *Wirtschaftslinguistik* i *Wirtschaftsgermanistik*.

Wspomniane powyżej kierunki językoznawcze rozwinęły się ok. 1920 roku w Niemczech, Holandii (min. w Amsterdamie, Rotterdamie), a przede wszystkim w czeskiej Pradze (szerzej na ten temat w: Brünner 2000:33 i n., Bolten 2007:245, Wöhrmann 2010:81). Z uwagi na fakt, że wkład w ich rozwój mieli głównie badacze pochodzenia żydowskiego wspomniane wyżej programy badawcze zostały przerwane w 1939 roku na skutek wybuchu II. Wojny Światowej i nie były już w późniejszych latach wznowione. W ramach tych projektów można było wyodrębnić trzy główne nurty zajmujące się 1). wzajemnymi oddziaływaniami między zmianami językowymi a rozwojem gospodarki, jak i zrozumieniem innych kultur (historyczna lingwistyka gospodarcza; czes. *hospodářská lingvistika*; niem. *historisierende Wirtschaftslinguistik*⁵⁴), 2). elementami języka ekonomicznego

⁵³ „Interkulturowa komunikacja w biznesie” (niem. *interkulturelle Wirtschaftskommunikation*) pojawiła się po raz pierwszy jako określenie dla samodzielnej dziedziny badawczej na przełomie roku 1989/1990 w ramach seminariów przedmiotowych prowadzonych na kierunkach filologicznych na niemieckich uniwersytetach w Bayreuth, Vaasa i Düsseldorf (zob. Bolten 2007:245).

⁵⁴ Z historyczną lingwistyką gospodarczą (niem. *historisierende Wirtschaftslinguistik*) wiążą się nazwiska takich badaczy, jak Herman Levy (*Large and small holdings. A study of English agricultural economics*, 1911) czy Ewald E. J. Messing (*Methoden und Ergebnisse der wirtschaftssprachlichen Forschung*, 1928). Drugi z wymienionych, profesor Wyższej Uczelni Handlowej w Rotterdamie, założył pierwsze fachowe czasopismo poświęcone językowi gospodarczemu, tj. *De Handelskorrespondent* (Rotterdam 1921-1923), które później kontynuowało swoją działalność pod nazwą *Spiegel van Handel en Wandel* (zob. Brünner 2000:33). W 1932 roku Messing wydał zbiór artykułów poświęconych językowi transakcji handlowych (*Zur Wirtschaftslinguistik*). Zaznaczmy, że w XIX wieku w okresie industrializacji i rozwoju gospodarki dynamicznie rozkwitał handel międzynarodowy. Znajomość języków obcych umożliwiała sprawne zawieranie transakcji handlowych z cudzoziemcami, jak i pozwalała jednocześnie poznać sposób ich myślenia i cechy charakterystyczne ich kultury (zob. Wöhrmann 2010:82). W tym przejawia się podwójna natura języka: odzwierciedla z jednej strony kulturowe tło ludzi (ich tradycje, historię, obyczaje, religię itp.), z drugiej strony służy jako

(w tym handlowego) w poezji (niem. *Wirtschaftsgermanistik*⁵⁵), jak i 3). językiem ekonomicznym jako środkiem komunikacji oraz strukturą systemu języka ogólnego (niem. *strukturell -funktionale Wirtschaftslinguistik*⁵⁶) (zob. Wöhrmann 2010:81 i n.). Już wówczas podkreślano, że skuteczne kontakty handlowe z partnerami zagranicznymi nie mogą opierać się wyłącznie na znajomości języka obcego, lecz także na wiedzy o kulturze innego kraju. Nie bez znaczenia jest również zrozumienie psychiki „Obcego” (zob. Bolten 2007:245 i n.). Wprawdzie w latach 70-tych XX wieku wznowiono badania nad językiem gospodarczym (niemieckim w biznesie), tym razem prowadzono je jednak już w innym kierunku niż to było wcześniej (zob. Drozd/Seibicke 1973, De Cort/Hessmann 1977-1979). W centrum uwagi znalazły się m.in.: składnia, morfologia, krytyka języka i ideologii, dydaktyka języków (w tym nauka języków obcych), komunikacja wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

środek do osiągnięcia celów gospodarczych. W powyższym ujęciu historyczna lingwistyka gospodarcza rozumiana jest jako „nauka o narodach” (niem. *Nationenwissenschaft*). Ponadto na uwagę zasługuje fakt, że w wyniku częstych kontaktów z przedstawicielami innych kultur dochodziło nie tylko do zawarcia transakcji handlowej, ale również do wymiany w obrębie języków, do licznych zapożyczeń. W centrum uwagi badaczy znalazła się m.in. terminologia stosowana w przemyśle, handlu, bankowości (w obrębie języka niemieckiego, angielskiego i języków romańskich).

⁵⁵ Tzw. *Wirtschaftsgermanistik* została rozwinięta w latach 30-tych XX wieku przez praskiego germanistę, Hugo Siebenscheina (*Abhandlungen zur Wirtschaftsgermanistik*, 1936), który badał wzajemne oddziaływanie na siebie języka literatury i świata gospodarki, a co za tym idzie szukał przykładów słownictwa handlowego w niemieckiej poezji (również tej, która powstała na gruncie czesko-słowackim).

⁵⁶ Strukturalno-funkcjonalna lingwistyka gospodarcza (niem. *strukturell-funktionale Wirtschaftslinguistik*) rozwinęła się na początku lat 30-tych XX wieku i związana była z działalnością Czechosłowackiej Akademii Handlowej w Pradze. Do jej rozwoju przyczynili się m.in. Josef Čada (*Jazykové studium na vysoké škole obchodní v Praze*, 1932), Zdeněk Vančura (*Hospodářská lingvistika*, 1934) czy Leontij Vasil'jevič Kopeckij (*O lexikálním plánu hospodářského jazyka*, 1935) (źródła bibliograficzne przytoczone za: Wöhrmann 2010:91 i n.). Ten rodzaj lingwistyki charakteryzował się orientacją synchroniczną. Język pojmowany był jako funkcjonalny środek komunikacji, który jest „zawsze powiązany z celem i służy realizacji specyficznych potrzeb językowych” (Wöhrmann 2010:86; tłum. K.G-S.). Lingwistyka gospodarcza nie była rozumiana jako nauka o narodach, lecz jako pragmatyczny kierunek badań o wyłącznie językowym charakterze. Sięgano przy tym do koncepcji europejskiego strukturalizmu lat 20-tych XX wieku (m.in. do teorii F. de Saussure'a, autora *Kursu językoznawstwa ogólnego*, 1916 czy prac badaczy z kręgu Praskiej Szkoły Strukturalistycznej, tj. Romana Jakobsona czy Nikołaja Trubieckiego).

Na wstępie tego rozdziału komunikacja została zdefiniowana jako dwustronny proces porozumiewania się, przekazywania i odbierania informacji. Dodając zatem do niej określenie „interkulturowa”, wskazuje się na interpersonalną komunikację (werbalną i niewerbalną) zachodzącą na ogół w warunkach bezpośredniej styczności pomiędzy dwoma lub więcej przedstawicielami różnych kultur, nierzadko pochodzących z różnych krajów:

Gemäß einer engen Definition von interkulturellen Kommunikation, wie sie insbesondere von Sprachwissenschaftlern verwendet wird, lässt sich interkulturelle Kommunikation auf solche Situationen beschränken, in denen zwei oder mehr Individuen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund mittels Sprache oder nonverbalen Ausdrucksmitteln unmittelbar (=Face-to-Face) miteinander kommunizieren.

(Erl/Gymnich 2010:77)

Als zentrales Merkmal der interkulturellen Kommunikation wird in der Literatur (...) häufig angeführt, dass diese Form der Kommunikation zwischen Vertretern zweier (oder mehrerer) verschiedener Kulturen stattfindet.

(Schugk 2004:53)

Interkulturelle Kommunikation findet statt, sobald Mitglieder verschiedener kultureller Gruppen miteinander in Kontakt treten.

(por. Hiller 2007:19)

Komunikacja interkulturowa to jest komunikacja, w której uczestniczą przedstawiciele różnych kultur lub grup etnicznych (...) *komunikacja w utrudnionych warunkach*, w której przebiegu występują liczne nieporozumienia i trudności w porozumiewaniu się.

(Prokop 2010:151)

Określenie „interkulturowy” wskazuje na komunikację, w której uczestnicy odwołują się nie tylko do swoich własnych kodów, norm postępowania, myślenia, lecz również poznają inne kody, normy, systemy wartości czy też uwarunkowane kulturowo sposoby zachowań językowych i pozajęzykowych (por. Zawadzka 2002:211; Lüsebrink 2008:7). Definiując to pojęcie, podkreśla się zatem wpływ kultury na stosunki i porozumiewanie się ludzi (zob. Wiechermann 2006:324, Broszinsky-Schwabe 2011:11). Akcentuje się również, że w odniesieniu do interkulturowej komunikacji nie chodzi tylko o sam fakt spotkania się ze sobą

przedstawicieli różnych kultur, lecz o to, by doszło pomiędzy nimi do interakcji. Komunikację interkulturową należy rozpatrywać w dwóch aspektach: z jednej strony jako proces porozumiewania się ludzi pochodzących z różnych kultur, z drugiej - jako wiedzę na temat przebiegu tego procesu i jego uczestników, którzy odpowiadają nadawcom i odbiorcom w komunikowaniu. Tyszka (1995:19) proponuje, by tego typu komunikację rozpatrywać jako „rozmowę kultur, konfrontację i kooperację całych systemów będących ze sobą w kontakcie i dialogu”. To pozwala potraktować komunikację interkulturową jako wymianę wpływów, jako wszelkiego rodzaju oddziaływania między różnymi kulturami mające na celu nawiązanie między nimi kontaktów i wzajemne poznanie. Tego typu komunikacja bazuje na różnicach norm, przekonań, wartości, obyczajów, wzorów myślenia czy też postępowania między ludźmi. Istotne znaczenie ma również fakt, że przebiega ona najczęściej w języku obcym. W sytuacji, w której dochodzi do spotkania pomiędzy „Australijczykiem a Jamajczykiem, którzy mówią w języku angielskim jako języku ojczystym, czy pomiędzy Portugalczykiem a Brazylijczykiem, gdy mówią po portugalsku, chodzi bez wątpienia o komunikację interkulturową” (Erlil/Gymnich 2010:79⁵⁷.; zob. również Broszinsky-Schwabe 2011:61 i n.) Mając powyższe na uwadze, należy zaznaczyć, że w komunikacji interkulturowej częściej niż w innych typach komunikacji dochodzi do nieporozumień. Różnice kulturowe (zob. wymiary zróżnicowań kulturowych według Halla 1997; Gestelanda 2000, Hofstede 2007, Trompenaarsa/ Hampden-Turnera 2002, Schroll-Machl 2007) powodują bowiem odmienną interpretację słów, gestów, działań, wywołują inne oczekiwania wobec tego, jak ta komunikacja powinna przebiegać (por. Schugk 2004:55). Komunikując się, nadawca musi być świadomy istnienia różnic między kulturami. To pozwoli mu uniknąć, a przynajmniej ograniczyć sytuacje konfliktowe. Odbiorca również „musi być wrażliwy na takie odmienności, nie może on pozostawać biernym (odczytującym bezpośredni przekaz, bez założenia o możliwości wystąpienia różnic) ogniwem w procesie komunikacji” (Bartosik-Purgat 2006:59). Interkulturowej komunikacji nie powinno się jednak postrzegać jako „coś problematycznego, lecz jako coś, co otwiera horyzonty, budzi gotowość do uczenia

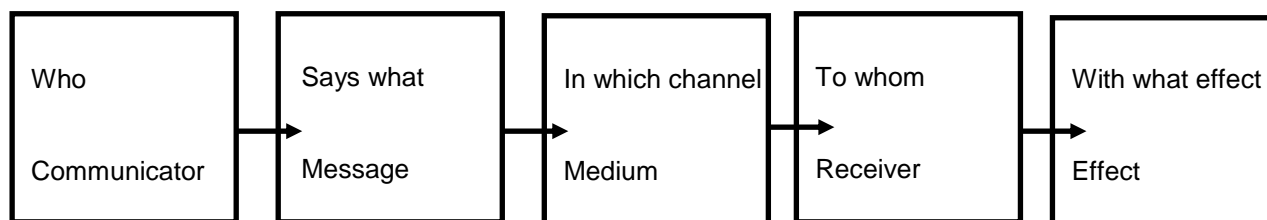
⁵⁷ Tłum. K.G-S.

się i zawiera ogromny potencjał możliwości samorealizacji” (Bolten 2007:9). Nie dziwi zatem definicja Schröera (2009:119), który tego typu komunikację określił „specyficzną formą starania się o komunikacyjne zrozumienie”⁵⁸.

W celu lepszego zrozumienia komunikacji interkulturowej (w biznesie) i wyjaśnienia przyczyn jej zakłóceń opisano w dalszej części tej pracy proces komunikowania się i wchodzące w jego skład elementy.

4. Struktura procesu komunikacji

W procesie komunikacji można zawsze wyodrębnić trzy elementy: **nadawcę**, **odbiorcę** oraz **komunikat**. Ten arystotelesowski model komunikowania został w XX wieku rozbudowany i zmodyfikowany. Harold D. Laswell (1948) przedstawił proces komunikacji jako akt, który obejmuje pięć elementów: nadawcę (kto mówi?), wiadomość (co mówi?), medium (za pośrednictwem jakiego kanału?), odbiorcę (do kogo mówi?) i cel komunikowania (z jakim efektem?):



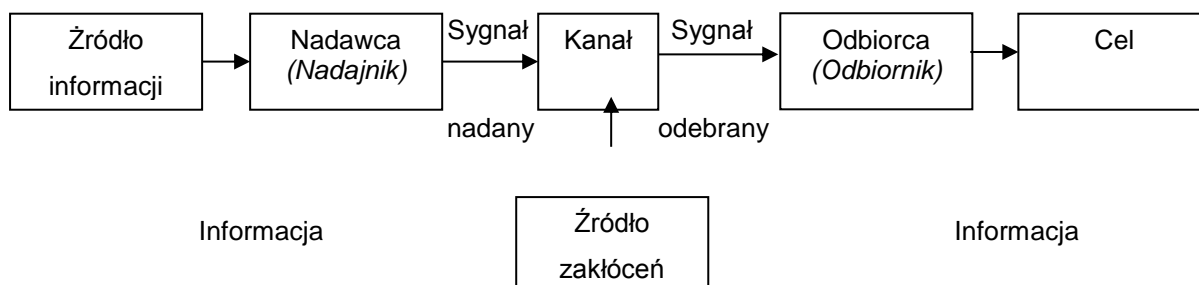
Schemat nr 3: Model komunikacyjny według Harolda D. Lasswella (1948) (za: Schugk 2004:5)⁵⁹

Takie ujęcie komunikacji ma charakter linearny, wskazuje na jednokierunkowość procesu, tj. od nadawcy do odbiorcy. W tym ujęciu komunikowanie jest aktem perswazji. Komunikat nadany przez nadawcę ma na celu wywołać jakąś zmianę u odbiorcy. W powyższym schemacie nie uwzględniono istotnego elementu dla komunikacji interpersonalnej (w tym interkulturowej), tzn. sprzężenia zwrotnego, czyli reakcji odbiorcy na przesłany przez nadawcę komunikat. Pominięto również zakłócenia występujące w trakcie przekazu, które znacząco mogą wpłynąć na

⁵⁸ Tłum. K.G-S.

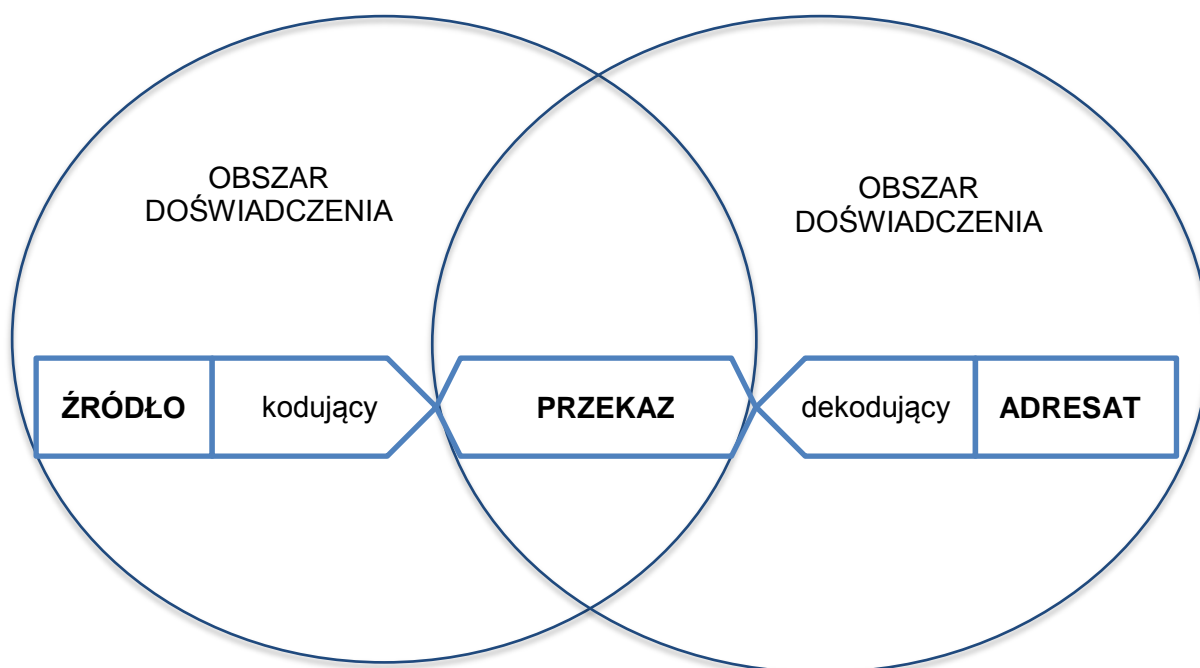
⁵⁹ Tłum. K.G-S.

jakość, a przede wszystkim skutek procesu komunikacji. Pytanie o to, co i dlaczego zakłóca komunikację, pojawia się natomiast w modelu Claude'a Elwooda Shannona oraz Warrena Weavera (1949):



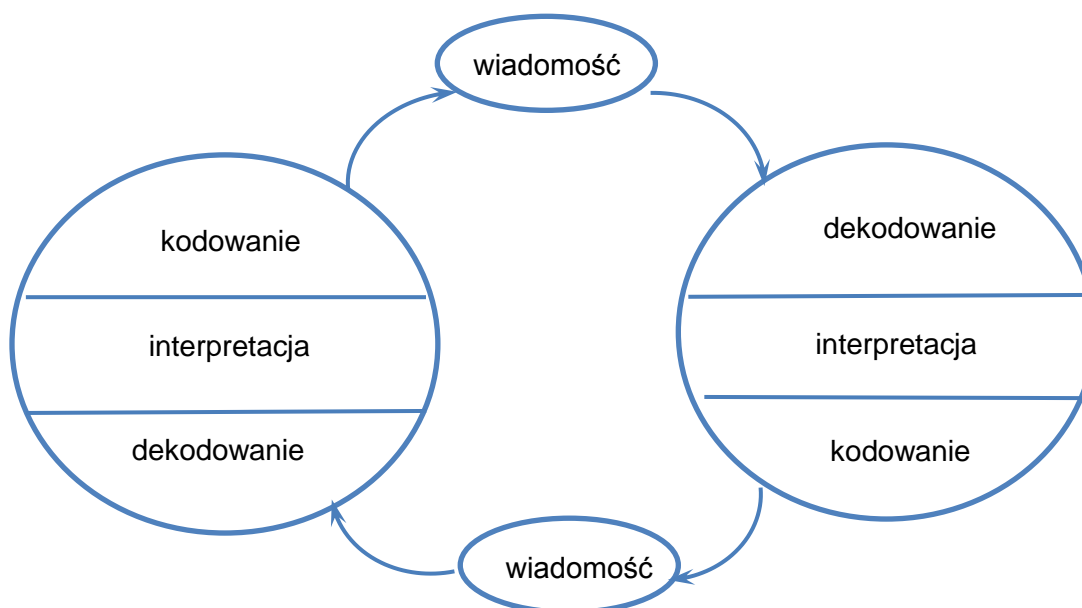
Schemat nr 4: Model Shannona i Weavera (1949) (opracowanie na podstawie modelu w: Dobek-Ostrowska 2004:78)

Zgodnie z tym modelem komunikację również należy definiować jako przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy. **Nadawca** koduje **przekaz** i wysyła go za pośrednictwem określonego **kanału** do **odbiorcy**, osiągając tym samym wyznaczony **cel**. Na poziomie sygnału może jednak dojść do **zakłóceń**: zewnętrznych (tkwiących w otoczeniu), wewnętrznych (wynikających z osobowości rozmówców) oraz semantycznych (spowodowanych niewłaściwym zrozumieniem używanych znaków). Mogą one prowadzić do zniekształcenia informacji lub jej błędnego zrozumienia przez odbiorcę. Odbiorca bowiem dekoduje komunikat według właściwej sobie percepcji, co często wywołuje nieporozumienia. Powyższy model jest również linearny i choć uwzględnia takie kategorie jak źródło zakłóceń (szum informacyjny) oraz kod (kodowanie – sygnał nadany i odkodowanie – sygnał odebrany), to pomija kontekst, w którym zachodzi komunikacja. Nie wzięto również pod uwagę reakcji odbiorcy na otrzymany przekaz. Warunkiem skutecznego porozumiewania się jest bowiem, na co zwrócił uwagę Wilbur Schramm (1954), dwustronna wymiana przekazów, a także dzielenie się doświadczeniami rozumianymi jako zbiór idei, wartości, symboli, postaw, poglądów wspólnie podzielanych przez nadawcę i odbiorcę komunikatu. By proces komunikowania mógł zaistnieć, konieczna jest obecność trzech elementów: źródła (osoby lub instytucji), przekazu i adresata, co obrazuje poniższy model:



Schemat nr 5: Model wspólnoty doświadczeń Wilbura Schramma (za: Dobek-Ostrawska 1999:81)

Akt komunikacji obejmuje trzy fazy tworzenia i odbierania przekazu: kodowanie (przekładanie myśli przez źródło w formie komunikatu), interpretację przekazu (ustalanie zastosowanego kodu) i dekodowanie (odczytanie treści komunikatu przez adresata). Zaznaczmy przy tym, że każdy z uczestników komunikacji jest jednocześnie źródłem i adresatem, wysyła i odbiera, koduje, interpretuje i dekoduje przekaz, co obrazuje poniższy schemat:



Schemat nr 6: Model komunikowania według Schramma (za: Dobek-Ostrawska 1999:81)

Model komunikacyjny Schramma obrazuje, że proces komunikowania nie ma charakteru linearnego. To zespół reakcji: nadawca i odbiorca wymieniają się rolami, przemiennie wysyłają i odbierają komunikaty. Tego typu zależność między nimi ma charakter sprzężenia zwrotnego. Dwukierunkowy model komunikacyjny uwzględniający sprzężenie zwrotne jest odpowiedni do opisu procesu komunikacji interpersonalnej, w tym interkulturowej. Powinien on obejmować siedem istotnych elementów, tj.:

- I. **Nadawcę** (osobę mówiącą), który koduje swoje myśli w komunikat i przekazuje go do odbiorcy;
- II. **Odbiorcę** (słuchacza), który odbiera i dekoduje przekaz wysłany przez nadawcę;
- III. **Przekaz**, zwany także komunikatem, który zawiera znaczenia, symbole (tj. słowa, gesty, mimikę, sygnały niewerbalne), kodowanie i dekodowanie (proces przekształcania znaczeń w symbole i symboli w znaczenia). Aby proces komunikacji mógł przebiegać sprawnie, nadawca i odbiorca muszą rozumieć kod, jakim się posługują.
- IV. **Kanał komunikacyjny** (medium), czyli środki i sposoby przekazu komunikatu od nadawcy do odbiorcy. Nadawca decyduje o tym, jakiego kanału użyje, by skutecznie dotrzeć do odbiorcy. Może to być zarówno język, gesty, mimika, jak i „wszystkie te techniczne środki technologii informacyjnej i komunikacyjnej, które umożliwiają w ogóle w pierwszej kolejności przekaz wiadomości” (por. Schugk 2004:6), np. radio, telewizja, internet, film, prasa itd. Mając powyższe na uwadze, można wyróżnić kanały komunikacji (Flejterska i in. 2010:25):
 1. osobowej: rozmowa twarzą w twarz, przez telefon, komunikator internetowy, drogą pocztową) oraz
 2. nieosobowej (bez kontaktu osobistego lub informacji zwrotnej):
 - a). media (prasa, radio, telewizja, internet)
 - b). atmosfera (zaprojektowane otoczenie)
 - c). wydarzenia (konferencje, dni otwarte, wystawy, pokazy, itp.).

W komunikowaniu bezpośrednim rozmówcy mogą używać „wszystkich pięciu kanałów sensorycznych jak: słuch (symbole werbalne), wzrok (sygnały

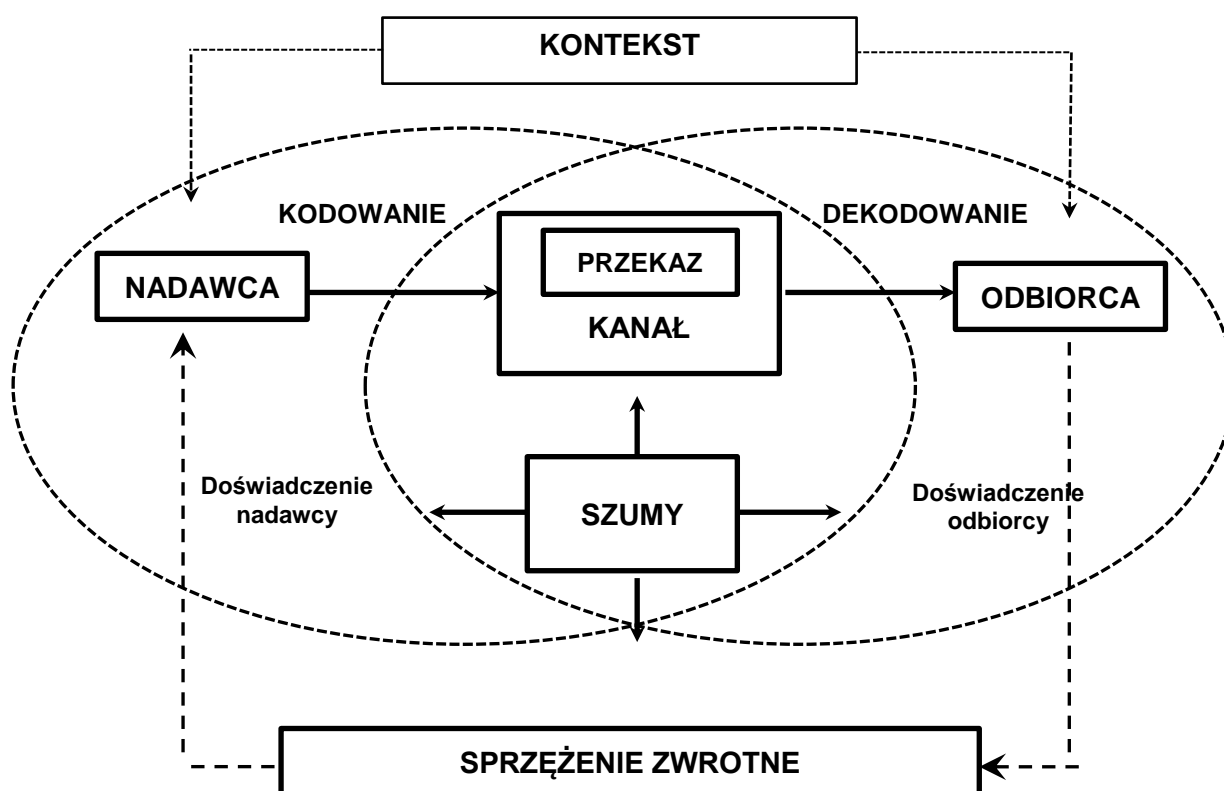
niewerbalne), a także dotyk, zapach i smak. W komunikowaniu pośrednim kanały te są zredukowane do wzroku i słuchu” (Dobek-Ostrowska 1999:17).

- V. **Kontekst**, czyli zespół warunków, w jakich odbywa się komunikacja. Ma on kilka aspektów: kulturowy (wzorce postępowania, obyczaje, wartości, symbole), fizyczny (otoczenie), historyczny (odwołania do zdarzeń zaistniałych w przeszłości), społeczny (relacje i powiązanie występujące pomiędzy rozmówcami), psychologiczny (wzajemne postrzeganie siebie i sytuacji przez nadawcę i odbiorcę) itp. Z kontekstem współwystępuje **doświadczenie** nadawcy i odbiorcy. Oba czynniki łącznie wpływają na proces kodowania i dekodowania informacji. Każdy z uczestników komunikacji dysponuje określonymi doświadczeniami. Schugk (2004:12) jest zdania, że „ludzie nie reagują deterministycznie na sygnały, człowiek interpretuje raczej zawsze w odniesieniu do swojego codziennego działania i wiedzy. Wyraża się to poprzez asocjacje i konotacje, które człowiek wiąże z sygnałami”⁶⁰. W przypadku, gdy nadawca i odbiorca wychowali się w podobnych warunkach kulturowych, powinni dysponować podobnymi doświadczeniami, a więc powinni posługiwać się tymi samymi symbolami. Ich pola doświadczeń powinny się w pokrywać, co warunkuje skuteczną komunikację. Bez tego nachodzenia, czyli punktów wspólnych wiedzy o świecie, o kodzie językowym i zrozumieniu kontekstu, przekaz nie zostałby poprawnie odkodowany przez odbiorcę. Jednocześnie każdy z uczestników komunikacji dysponuje innymi doświadczeniami i różnymi umiejętnościami komunikowania się, dostrzega, odczuwa, przeżywa w indywidualny sposób, co może wywołać odmienną interpretację komunikatu, a to z kolei może być przyczyną nieporozumień.
- VI. **Sprzężenie zwrotne**, czyli (werbalna lub niewerbalna) reakcja odbiorcy na przesłany przez nadawcę komunikat po jego odkodowaniu. Informuje ono o tym, w jaki sposób przekaz został odebrany, czy odbiorca zinterpretował go zgodnie z intencją nadawcy. Sprzężenie zwrotne bazujące na wymienialności ról nadawcy i odbiorcy przesądza o „cykliczności interaktywnego procesu komunikowania” (Dobek-Ostrowska 1999:108).

⁶⁰ Tłum. K.G.S.

VII. **Szumy komunikacyjne**, czyli różne trudności i zakłócenia uniemożliwiające skuteczne porozumiewanie się nadawcy z odbiorcą, powodujące zniekształcenie, a nawet utratę istotnych informacji podczas jej przekazu (por. Schugk 2004:9). Dzięki sprzężeniu zwrotnemu istnieje możliwość eliminowania tego typu zniekształceń i uzgadniania znaczenia treści przekazywanych wiadomości.

Przebieg procesu komunikacji interkulturowej obrazuje poniższy model:



Schemat nr 7: Przebieg komunikacji interkulturowej (opracowanie własne na podstawie schematu w: Dobek-Ostrawska 1999:20).

W dalszej części pracy opisano typy zakłóceń zachodzących w komunikacji interkulturowej ze zwróceniem szczególnej uwagi na różnice kulturowe jako czynnik utrudniający sprawne i bezproblemowe porozumiewanie się.

ROZDZIAŁ III

1. Zakłócenia w komunikacji interkulturowej

*Interkulturelle Kommunikation (...) ist wie eine Straße
mit Schlaglöchern voller Missverständnisse,
auf der andere, ungewohnte Verkehrsregeln gelten.*

(Broszinsky-Schwabe 2011:20)

Ważną umiejętnością w procesie komunikacji (nie tylko interkulturowej) jest prowadzenie jej bez zakłóceń. Zakłócenia, zwane również szumami bądź też barierami komunikacyjnymi⁶¹, to czynniki, które utrudniają, a niekiedy nawet uniemożliwiają skuteczne porozumiewanie się. Mogą one mieć charakter werbalny bądź niewerbalny. Trzeba je rozpatrywać zarówno z perspektywy nadawcy, jak i odbiorcy.

2. Typy zakłóceń

Najczęściej wyróżnia się trzy typy zakłóceń⁶², które mogą uniemożliwić lub zniekształcić przepływ informacji w procesie komunikowania się (por. Dobek-Ostrowska 1999:17; Nęcki 1996:136-138 i 183-200; Nęcki 2000:155; Flejterska i in. 2010: 24; Hamilton 2011: 48 i n.), tj.:

1. zewnętrzne (fizyczne i środowiskowe) związane z otoczeniem, w jakim toczy się komunikacja (np. hałas, duży ruch, ostre lub zbyt przytłumione oświetlenie, zła aranżacja pomieszczeń, niska lub wysoka temperatura w otoczeniu komunikujących się ze sobą osób itp.);

⁶¹ Golka (2008:X) zauważa nieścisłości w posługiwaniu się pojęciami typu „bariery”, „trudności”, „zakłócenia”, „nieporozumienia” czy „problemy w komunikowaniu”. Natura tych zjawisk jest nieokreślona, stąd też trudno dokonać tu jakiś uściśleń, wprowadzić jednoznaczne zwyczaje językowe.

⁶² Shannon i Weaver (1949) jako pierwsi wprowadzili do teorii komunikowania pojęcie „szumu informacyjnego” (zob. schemat nr 4) i wyodrębnili trzy rodzaje zakłóceń: zewnętrzne, wewnętrzne i semantyczne (za: Dobek-Ostrowska 2004:78).

2. wewnętrzne (psychologiczne), wynikające z cech osobowości nadawcy i odbiorcy, ich stanu psychicznego w danej sytuacji, różnic w indywidualnej percepcji (np. stereotypy, uprzedzenia, standardy (skrypty) kulturowe itp.; przykłady tego typu zakłóceń zostały opisane i poddane szczegółowej analizie w dalszej części pracy). W obrębie tej grupy zakłóceń najczęściej wymienia się trzy kategorie zachowań blokujących komunikację, zagrażających „twarzy” (zob. Nęcki 2000:100 i n.; Skarżyńska 2005: 49 i n., Skudrzykowa 2007:111):

- osądzanie (krytykowanie, obrażanie, nadawanie etykietek, stereotypizowanie, poniżanie)
- dawanie gotowych rozwiązań (moralizowanie, doradzanie, rozkazywanie, zakazywanie, grożenie)
- uciekanie od cudzych problemów (zmiana tematu rozmowy, pocieszanie, bagatelizowanie obaw, próby logicznego argumentowania).

Powyższe zachowania często skutkują tym, że jeden z uczestników komunikacji wycofuje się lub odmawia udziału w rozmowie. Może się też zdarzyć, że rozmowa przerodzi się w nieprzyjemną wymianę zdań czy też w kłótnię.

3. Jako trzeci typ wymienia się zakłócenia semantyczne bądź inaczej językowo-kulturowe, gdy partnerzy rozmowy nie posługują się tymi samymi kodami. Ich przyczyną powstawania są różnice w rozumieniu tych samych słów, niezrozumiała tematyka przekazywanych treści, niedostateczna znajomości języka, dobór nieodpowiednich środków językowych: używanie specjalistycznej terminologii, dialektu, żargonu, słów wieloznacznych, metafor, wyrażeń potocznych, skrótów językowych itp.

W wyniku wystąpienia wyżej wymienionych zakłóceń bądź przynajmniej jednego z nich informacja, która dotrze do odbiorcy, może znacznie różnić się od tego, co zamierzał przekazać nadawca. Zaznaczmy przy tym, że wielość możliwych interpretacji tego, co zostało powiedziane, w istotnym stopniu zależy od tego, w jaki sposób to zostało przekazane. W sytuacji, gdy treść przekazu zrozumiana jest prawidłowo, ale relacyjność nie jest odebrana zgodnie z intencjami nadawcy, może to również prowadzić do zakłóceń. Przyczyna nieporozumień tkwi wówczas we wzajemnych relacjach między partnerami rozmowy. Zachowanie jednego z rozmówców wpływa na to, w jaki sposób zareaguje drugi partner rozmowy (zob.

Watzlawick i in. 2011:61)⁶³. Sytuacja konfliktowa pociąga za sobą następną i powoduje coraz większe zakłócenia w komunikacji, co w efekcie prowadzi do coraz większych spięć, nieporozumień między interlokutorami. Nie bez znaczenia jest przy tym fakt, że zarówno nadawca, jak i odbiorca przynależą zawsze do jakiejś kultury i znajdują się pod jej wpływem podczas kodowania i dekodowania komunikatu. To sprawia, że formułują i interpretują oni przekaz w sposób charakterystyczny dla swojego otoczenia społeczno-kulturowego, nierzadko odmiennego i całkowicie niezrozumiałego dla drugiego rozmówcy. „Im mniej typowe dla danej sytuacji i kontekstu jest zachowanie i prezencja, tym większe są możliwości nieporozumienia i trudności interpretacyjnych” (Szopski 2005:23). Im większe zatem różnice w obrębie kultur reprezentowanych przez rozmówców, tym większe prawdopodobieństwo niepowodzenia w komunikacji.

W komunikacji interkulturowej podłożem zakłóceń są najczęściej różnice kulturowe, stereotypy, uprzedzenia, szok kulturowy itp. Zarzycka (2001:244) zalicza tego rodzaju bariery do **czynników antropologiczno-psychologicznych** z uwagi na fakt, że punktem wyjścia w tej klasyfikacji jest stresogenność kontaktu kulturowego, czyli zagadnienia będące przedmiotem badań antropologów i psychologów. Wspomniane powyżej podejście okazuje się być niewystarczające dla przyporządkowania różnego rodzaju zakłóceń występujących w procesie komunikacji interkulturowej. Stąd konieczne jest wprowadzenie **typologii zakłóceń** określanej mianem **komunikacyjnej** bądź **strukturalnej** (Zarzycka 2001:244), do której zalicza się zakłócenia (nieporozumienia) wypływające z tego, co zostało naruszone w strukturze modelu komunikacyjnego. Ma to miejsce, gdy któryś z elementów komunikacji nie przystaje do pozostałych. Źródłem nieporozumień jest zazwyczaj inne zachowanie przedstawiciela obcej kultury w konkretnej sytuacji

⁶³ Paul Watzlawick (2011:61 i n.) podkreśla, że każdy komunikat ma dwa aspekty. Pierwszy dotyczy treści przekazu (*Inhaltsaspekt*), drugi – relacji zachodzącej między rozmówcami (*Beziehungsaspekt*), w tym sposobu, w jaki dana informacja jest przekazywana. Obie płaszczyzny są ze sobą ściśle powiązane. Rozbieżności i niejasności pomiędzy nimi mogą prowadzić do nieporozumień, przy czym zakłócenia pojawiające się na poziomie treści można szybko usunąć przy pomocy logicznej, rzeczowej argumentacji. O wiele trudniej jest jednak wyjaśnić nieporozumienia, których źródło tkwi we wzajemnych relacjach między partnerami rozmówców.

komunikacyjnej (np. w Niemczech w odpowiedzi na słowa uznania najczęściej usłyszy się podziękowanie; w Polsce natomiast raczej zaprzeczenie, nawet, gdy pochwała jest w pełni zasłużona; przykłady takiego zachowania werbalnego poddano szczegółowej analizie w rozdziale poświęconym polskim standardom kulturowym). Przyczyną tego typu nieporozumień jest „niewłaściwa interpretacja reguł interakcji lub innych wzorów kulturowych funkcjonujących w nowym środowisku” (Zarzycka 2001:245). Mając powyższe na uwadze, można w obrębie tej typologii wyodrębnić zakłócenia w zakresie reguł interakcji obowiązujących w kulturach komunikujących się stron, jak i zakłócenia w zakresie ich interpretacji. Pomocnym narzędziem w badaniu tego typu odchyłeń może być lingwistyczna analiza rozmowy (Henne/Rehbock 2001; Brinker/Sager 2001; Żydek-Bednarczuk 1994 i 2004; Nęcki 1996). Chodzi tu o zakłócenia w obrębie sekwencyjności wypowiedzi, gdy naruszona zostaje zasada „warunkowej oczekiwalności” (ang. *conditional relevance*; niem. *bedingte Erwartbarkeit*), tzn. gdy nie pojawi się oczekiwany krok w rozmowie jako część sekwencji. Ma to miejsce wówczas, gdy np. pytanie pozostaje bez odpowiedzi, czy gdy pozdrowienie nie jest odwzajemnione (więcej w: Hundsnurscher 1994; Garlacz-Sobczyk 2010). Jak zaznacza Zarzycka (2001:255), „każda zakłócona wymiana komunikacyjna może i powinna być opisana i objaśniana z różnych punktów widzenia”, w tym z perspektywy lingwistyki, antropologii czy też psychologii.

Stworzenie spójnej typologii zakłóceń nie jest prostym przedsięwzięciem, choćby z tego względu, że „w akcie komunikowania różne czynniki tak bardzo splatają się (...) że niezmiernie trudno rzetelnie je wyodrębnić” (Golka 2008:37). W celu uporządkowania elementów zakłócających proces komunikacji można – idąc śladami Golki (2008: 37 i n.) - podzielić zakłócenia na:

1. społeczno-kulturowe wynikające z różnic pomiędzy kodami językowymi rozmówców pochodzących z odmiennych kultur (ich źródłem są m.in. różnice kulturowe, różne style komunikowania się, tzw. klisze językowe, czyli wszelkiego rodzaju uproszczenia, jak np. stereotypy, uprzedzenia itp.);
2. osobowościowe – są to trudności komunikacyjne, np. z powodu problemów z pamięcią, gdy „partnerzy albo rozmijają się co do przypominanych sobie faktów, albo mają po prostu kłopoty z wydobyciem takich czy innych treści (albo

i słów) ze swojej pamięci” (Golka 2008:41). Z tym wiążą się również odmienne doświadczenia interlokutorów, a także tkwiące w ich pamięci różnego rodzaju przekonania, sądy, uprzedzenia (tzw. "przedrozumienia"). Odbiorca pozostaje pod ich wpływem, nadając sens odbieranej informacji. Nie bez znaczenia są również problemy rozmówców z koncentracją, ich brak zaangażowania w rozmowę, brak empatii, chłód emocjonalny itp.);

3. formalne zawarte w cechach samych komunikatów, jak i w naturze komunikowania się. Może się zdarzyć, że „odbiorca: (1) nie jest oswojony z językiem przekazu; (2) nie zna terminów, którymi posłużono się w komunikowaniu; (3) nie zna pojęć przejawiających się w przekazie; (4) nie nadąża za logiką argumentacji czy prezentacji; (5) nie nadąża za sposobem narracji lub bezgranicznie daje się mu zwieść; (6) nie potrafi odebrać ogólnego znaczenia zgodnie z intencją nadawcy” (Golka 2008:45).

Wyżej wymienione typy zakłóceń w procesie komunikowania się często nachodzą na siebie, wzajemnie się warunkują. Zaznaczmy przy tym, że kwestia ich nazewnictwa jest tutaj sprawą względną. Łatwo powiązać zaproponowany podział z wcześniej już wspomnianą klasyfikacją.

Autorka niniejszej pracy koncentruje się na zakłóceniach o charakterze **percepcyjno-poznawczym**. Ich przyczyną powstawania są przede wszystkim stereotypy, uprzedzenia, jak i różnice kulturowe (szerzej na ten temat w dalszej części niniejszej pracy).

Tezą wyjściową podczas badań zakłóceń (nieporozumień) w komunikacji interkulturowej jest stwierdzenie, że ludzie różnie zachowują się i reagują w różnych kulturach. Różnice te mogą dotyczyć m.in. odmiennego sposobu okazywania szacunku, uprzejmości, pojmowania czasu i przestrzeni, stylu pracy, hierarchii wartości, postawy wobec władzy itp. (zob. wymiary zróżnicowań kulturowych według Halla 1997; Gestelanda 2000, Hofstede 2000, Trompenaarsa/Hampden-Turnera 2002, Schroll-Machl 2007). W związku z powyższym zjawiska takie, jak autorytet, hierarchia, odpowiedzialność, wolność, prawość, organizacja, czas, praca itp., które występują w każdej kulturze, przejawiają się w nich na inne sposoby. Używając tych samych słów na ich określenie, wychodzi się z założenia – całkiem niesłusznie - że za tymi pojęciami kryją się te same znaczenia. To, co bowiem dla

jednych kultur jest codziennym zachowaniem, w innych może wywołać zaskoczenie, niepewność, frustrację, być przyczyną niezamierzonych konfliktów, a przez to też niewłaściwych działań i nieprzewidzianych strat. „Interkulturowe nieporozumienia – wyjaśnia Lüsebrink (2008:32) - wynikają (..) z błędnej interpretacji językowego i niewerbalnego zachowania i działania partnera komunikacji, które mogą wynikać z nieznajomości lub braku doświadczenia”⁶⁴. W takich przypadkach mówi się o tzw. „miejscach kłopotliwych” (Zarzycka 2001), „punktach zapalnych” (Prokop 2010:157), „spięciach interpersonalnych” (Boski 2001:203), bądź też tzw. *critical incidents*, czyli incydentach krytycznych, w literaturze niemieckiej określanych jako *kritische Interaktionssituationen*, rzadziej *kritische Überschneidungssituationen*, *brenzlige Situationen* czy też *kritische Ereignisse / Zwischenfälle* (zob. m.in. Göbel 2003, Thomas 2003; Schroll-Machl 2007; Lüsebrink 2008; Erll/Gymnich 2010, Heringer 2010, Broszinsky-Schwabe 2011).

3. „Miejsca kłopotliwe”

Pod pojęciem „miejsca kłopotliwe”⁶⁵ rozumie się różnego rodzaju nieprawidłowości, odchylenia (odstępstwa) czy też zakłócenia w komunikacji interkulturowej wynikające z naruszenia przez jednego z interlokutorów przyjętych w danej kulturze skryptów, zasad werbalnego i niewerbalnego zachowania się, np. nieodpowiednie korzystanie z językowego repertuaru w konkretnej sytuacji komunikacyjnej, m.in. wypowiadanie się na niewłaściwy temat albo za pomocą niewłaściwych środków wyrazu (zob. Wierzbicka 1999; Zawadzka 2002:212; Golka 2008:44 i n.). Jak już wcześniej podkreślano, każdy z rozmówców jest osadzony w określonej kulturze i pod jej wpływem koduje i dekoduje znaczenie informacji.

⁶⁴ Tłum. K.G-S.

⁶⁵ „Miejsca kłopotliwe” określane są również jako tzw. *hotspots / hotwords* bądź *Rich Points* (zob. Heringer 2010), tj. „gorące” punkty pojawiające się w trakcie rozmowy, „miejsc, w których podczas komunikacji częściej występują problemy (...) Kiedy dochodzi do kontaktu z ludźmi, którzy są w odniesieniu do nas zróżnicowani językowo i kulturowo, kiedy stykają się ze sobą dwie kultury i ta różnica będzie odczuwalna w kontakcie, wówczas często pojawiać się będą *Rich Points* (Heringer (2010:162; tłum. K.G-S).

Przez to może np. inaczej niż jego rozmówca odebrać i zinterpretować tę samą treść komunikatu czy też sytuację komunikacyjną. Jak zauważa Zarzycka (2001:243), „kłopotliwe miejsca” w komunikacji biorą się stąd, że komunikujące się strony skłonne są do kreowania znaczeń wysyłanych informacji, jak też do interpretowania znaczeń informacji przesyłanych przez drugą stronę, zgodnie z zasadami rodzimego systemu komunikacyjnego”, a te często nie są ze sobą zbieżne. Wskutek tego dochodzi do zakłóceń, zniekształceń na linii tworzenia i interpretowania treści. Jak zauważa Hall (2009:147), „mówiąc, komunikujemy tylko część przekazu. Resztę uzupełnia sobie słuchający. Wiele z tego, co nie zostało wypowiedziane, traktuje się jako rzecz oczywistą. Jednakże kultury różnią się tym, co się w nich przemilcza”. Wspomniane tu „miejsca kłopotliwe” bywają często utożsamiane z incydentami krytycznymi, traktowane są jako ich synonimy. Istnieje jednak między nimi subtelna różnica, zwłaszcza w formie. Dla porządku warto ją wyjaśnić.

4. Pojęcie *critical incidents* vs. „miejsca kłopotliwe”

W tym miejscu nasuwa się pytanie, co rozumie się w komunikacji interkulturowej pod pojęciem „incydent krytyczny”. Samo słowo „incydent” (łac. *incidens* od czasownika *incidere* „zdarzać się”) oznacza pojedynczy przypadek, „epizod, casus, zajście” (Dąbrowka i in. 1993:158). Zazwyczaj tego słowa używa się w kontekście, mającym podkreślić, że dane zdarzenie wystąpiło wbrew powszechnemu zwyczajowi, wbrew jakiejś tendencji. Określenie krytyczny nie tylko wskazuje na to, że chodzi o zdarzenie, które są trudne, negatywne, wyjątkowe czy kłopotliwe. Krytyczność incydentów nie musi polegać także na tym, że są one kluczowe czy przełomowe. Krytycyzm jest tu również rozumiany jako postawa poznawcza polegająca na sprawdzeniu prawdziwości twierdzenia, gotowości do analizy i weryfikacji własnych poglądów, wyrobieniu sobie samodzielnego zdania. Poniżej przytoczono kilka przykładów definicji „incydentu krytycznego”:

INCYDENT KRYTYCZNY - Jednostkowa sytuacja, która wydarzyła się pomiędzy przedstawicielami innych kultur, a w wyniku której jedna lub obie strony interakcji odczuwają dyskomfort, poczucie niezrozumienia i/lub stres.

(Białek i in. 2008:182; www.uchodzcydoszkoly.pl; 27.04.2011)

Incydent krytyczny jest typowym – a więc ponadindywidualnym – wydarzeniem, które przebiega i kończy się w sposób nieoczekiwany i niezrozumiały dla przynajmniej jednej ze stron interakcji. Zaskoczenie doświadczane jest jako frustrujące, ambarasujące i narażające na szwank cel przedsięwziętych działań.

(Boski 2010:500)

Zdarzeniem krytycznym nazywa się takie sytuacje i incydenty, które przebiegają dramatycznie, mają poważne konsekwencje, dotyczą większej liczby osób, itp. Mogą być albo jednostkowym przypadkiem, albo ciągiem powtarzających się zdarzeń.

(Elsner 2004; <http://w3.man.torun.pl/~kpcen/45minut/2004/a4.htm>; 02.12.2011)

(...) *critical incidents*, auf Deutsch „kritische Interaktionssituationen“, das sind interkulturelle Schlüsselerlebnisse und Konfliktsituationen, bei denen Divergenzen verschiedenster Art manifest werden.

(Lavric 2002; www.sietarcongress.wu-wien.ac.at; 17.04.2011)

Der Begriff *critical incidents* wird (...) für solche Gesprächssituationen verwendet, in denen mit besonderer Häufigkeit Probleme auftauchen, weil bei ihnen verschiedene Kulturen oft sehr stark divergierende Scripts aufweisen.

(Erl/Gymnich 2010:120)

Prinzipiell geht es bei Critical Incidents um Erlebnisse oder Vorfälle, die für die Beteiligten oder einen Beteiligten unerwartet oder unangenehm waren, oft wohl auch um einen Konflikt.

(Heringer 2010:221)

Bei Critical Incidents handelt es sich generell um die Beschreibung kritischer Situationen, in denen die ursprüngliche Kommunikationsintention fehlschlägt.

(Hiller 2007:51)

In intercultural communication critical incidents are situations in which the communication between people of different cultural backgrounds breaks down or leads to misunderstandings.

(Ch.Hall 2010; <http://www.anglia.ac.uk/ruskin/en>)

Odwołując się do powyższych definicji, możemy incydentami (zdarzeniami) krytycznymi w komunikacji interkulturowej nazwać sytuacje, epizody, określane jako nieoczekiwane, problematyczne, niekiedy nieprzyjemne czy też konfliktowe, które obrazują nieporozumienia powstałe w wyniku zderzenia odmiennych kultur. Chodzi tu o tego typu zajścia, w których „doszło do zakłócenia komunikacji bezpośredniej lub pośredniej, czego efektem mógł być brak porozumienia, utrata twarzy (narażenie się na śmieszność, poczucie zażenowania) któregoś z uczestników komunikacji” (Zarzycka 2010:64). Jak zauważa Boski (2010:586), do sytuacji krytycznych dochodzi, ponieważ, „każda ze stron posuwa się przez pewien czas bezkolizyjnym i pozornie bezpiecznym traktem interakcji. W kluczowym momencie oba programy kulturowe doprowadzają aktorów do kolizji, która jest tyleż nie do uniknięcia, co nieintencjonalna. (...) Dla sprawcy to, co się stało, jest całkowicie niezrozumiałe, a dla odbiorcy oznacza intencjonalne pogwałcenie konwencji, rytuału, obyczaju czy innej „świętej zasady” postępowania”, czyli naruszenie tzw. standardu (skryptu) kulturowego. Do „zderzenia kultur” dochodzi zatem, gdyż ludzie nie zdają sobie sprawy z tego, że „znaleźli się w innym typie komunikacji, której część dokonuje się za pomocą języka, a część niezależnie od niego” (Hall 1987:31). Aby zdarzenie mogło być uznane za krytyczne, muszą być spełnione przynajmniej dwa warunki, tj.:

- musi dojść do interakcji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur;
- muszą dla jednego z rozmówców wyniknąć z tej sytuacji negatywne, rzadziej pozytywne skutki. Chodzi tu o takie incydenty, które w szczególny sposób zostały zapamiętane przez uczestnika (uczestników) komunikacji, ponieważ były bardzo nietypowe, nieoczekiwane, zaskakujące, kluczowe, trudne, niezręczne, niekiedy zabawne, częściej jednak nieprzyjemne, niefortunne, dramatyczne, a nawet konfliktowe (por. Göbel 2003:1; Schroll-Machl 2007:33; Heringer 2010:220; Boski 2010:500).

Powyższe oznacza, że tego typu nieporozumienia określane jako incydenty krytyczne kształtowane są przez sposób patrzenia jednostki na daną sytuację, są wyrazem jej odczucia, stanowią subiektywną oceną danego przypadku.

To, co różni incydenty krytyczne od wspomnianych wcześniej „miejsc kłopotliwych”, to ich forma. „Miejsce kłopotliwe”, jak sama nazwa wskazuje, to punkt

krytyczny, „zapalny”, problematyczny, niekiedy przełomowy w komunikacji interkulturowej, to moment, w którym doszło do zderzenia dwóch kultur, czego efektem może być zaskoczenie, niezrozumienie, dysonans, niekiedy konflikt. Miejsca kłopotliwe pojawiają się w incydentach krytycznych, to one są źródłem nieporozumień. Z kolei incydenty krytyczne to spisane, „konstruowane” czy też inscenizowane opowiadania wynikające z tego, co tę komunikację zakłóciło. Bazują na historiach osób, które w kontakcie z przedstawicielami innych kultur doświadczyły „zgrzytu kulturowego”:

Critical incidents consist of short stories that involve the interaction of people from different cultures. Incidents have characters with names, a plot line, and an ending that involves some sort of problem and / or misunderstanding

(Gudykunst i in. 1996:67; www.sjsu.edu/people/sharon.glazer/courses ; 07.03.2012)

Tego typu incydenty stanowią zamkniętą i skończoną całość. Podkreśla się, że muszą „mieć swój początek i koniec i nie mogą być zbyt rozciągnięte w czasie” (por. www.hrk.pl/pl/home/slowniki; 01.06.2011). Lavric (2002) wskazuje, że cechą zdarzeń krytycznych jest nie tylko ich zamknięta forma (niem. *die geschlossene Form*), ale również:

die kognitive Spannung, die Klimax, und schließlich die Auflösung mit der Erklärung des Missverständnisses. Die Erzählung ist nicht identisch mit dem Vorfall selbst, sie ist elaboriert und mit einer schlüssigen Interpretation versehen.

(Lavric 2002; www.sietarcongress.wu-wien.ac.at; 17.04.2011)

W potocznym rozumieniu, także i niekiedy w literaturze przedmiotu, pojęcia „incydenty krytyczne” oraz „miejsca kłopotliwe” używane są często zamiennie, choć należałoby je – przynajmniej ze względu na ich strukturę - rozpatrywać osobno i pamiętać o tym, co ich różni. Autorka niniejszej pracy nie ma jednak złudzeń, że uda się w tym zakresie wprowadzić jakieś jednoznaczne kryteria, choćby dlatego, że różnica między nimi, choć jest istotna, jest jednak subtelna.

Incydenty krytyczne utrwalone w formie zapisanej narracji (niekiedy również i nagranej) poddawane są analizie, np. podczas szkoleń interkulturowych,

na lekcjach języka obcego, charakteryzowane są pod względem prawdopodobieństwa ich wystąpienia i przykładowego charakteru (por. Schroll-Machl 2007:33; Heringer 2010:220). Są pomocnym narzędziem w badaniu różnic kulturowych, mogą służyć również rozwijaniu świadomości kulturowej czy też kompetencji interkulturowej.

Warto jeszcze zaznaczyć, że interkulturowych incydentów krytycznych nie należy utożsamiać ze zjawiskiem nazywanym szokiem kulturowym.

5. Incydent krytyczny vs. szok kulturowy

*Badanie kultury bez doznania szoku kulturowego
to jak nauka pływania bez wody*

(Hofstede 2007:13)

„Incydent krytyczny” jest w przeciwieństwie do „szoku kulturowego” jednostkową sytuacją, ograniczoną ramami, jakimi są początek i zakończenie. To epizod, który wydarzył się pomiędzy osobami pochodzącymi z różnych kultur. W wyniku zderzenia kulturowego jedna lub obie strony czują niepokój, zaniepokojenie, niekiedy złość. „Szok kulturowy” natomiast wiąże się z dłuższym przebywaniem w obcej kulturze, jest reakcją na zmianę otoczenia. Jak pisze Hall (1987:171), „szok kulturowy to po prostu brak lub zniekształcenie wielu znanych bodźców, z którymi spotykamy się we własnym kraju, i zastąpienie ich innymi, obcymi nam bodźcami”. Nie pojawia się on nagle i gwałtownie, wręcz przeciwnie - powstaje i nasila się powoli, w miarę jak rośnie liczba przykrych i trudnych wydarzeń i gdy kumulują się towarzyszące im negatywne emocje. „Szok kulturowy” jest zatem w przeciwieństwie do incydentu krytycznego zjawiskiem rozłożonym w czasie, z kilkoma charakterystycznymi i odmiennymi w swojej naturze etapami. Antropolog Kalvero Oberg (1960), który zdefiniował szok kulturowy jako lęk, stan frustracji wywołany dłuższym kontaktem z obcą kulturą, wyróżnił cztery fazy procesu adaptacji kulturowej, tj.: (1) miesiąc miodowy (*honeymoon stage*) - etap fascynacji nową kulturą, (2) kryzys (*crisis*) - okres frustracji, niepokoju, złości, (3) ożywienie (*recovery*) - etap „dochodzenia do siebie”, uświadomienie sobie istnienia problemu

i konieczności jego rozwiązania oraz (4) dopasowanie (*adjustment*) - akceptacja obyczajów kraju goszczącego (za: Erll/Gymnich 2010:67). Bolten (2006) dodał przed fazą kryzysu okres nieporozumień, w którym nie akceptuje się po części reguł kultury docelowej, czego efektem są incydenty krytyczne. Hofstede (2007:337), idąc śladem Oberga, wymienia cztery fazy przystosowania się do nowej kultury:

- faza pierwsza (zazwyczaj dość krótka) jest okresem euforii, zafascynowania nową kulturą, krajem;
- faza druga – szok kulturowy (życie w nowym środowisku kulturowym);
- faza trzecia – okres adaptacji (poznawanie reguł działania, przyswajanie lokalnych wartości, nabieranie pewności siebie);
- faza czwarta – stan równowagi, który może przybrać trzy formy:
 - poczucie wyobcowania, dyskryminacji
 - pełna asymilacja
 - lepsze nastroje, nastawienie niż we własnej kulturze, stawanie się „rdzennymi tubylcami”.

Zaznaczmy jednak, że szoku kulturowego można doświadczyć również w swoim kraju, np. w pracy z powodu konieczności dostosowania się do określonej kultury organizacyjnej.

ROZDZIAŁ IV

Zauważa się, że począwszy od 1990 roku kontakty polsko-niemieckie w sferze gospodarczej z roku na rok są coraz częstsze i intensywniejsze. Z dnia na dzień rośnie liczba niemieckich firm w Polsce. Są to już nie tylko duże korporacje, ale też firmy ubezpieczeniowe, banki i kancelarie prawne. Według danych Niemieckiego Banku Federalnego niemieckie przedsiębiorstwa zainwestowały w Polsce w 2011 roku 1,94 mld €. Natomiast polskie firmy w tym czasie ulokowały w Niemczech prawie 400 mln €, co stanowi rekordową wartość. Zdaniem ekspertów ta tendencja wzrostowa będzie kontynuowana. Nie bez znaczenia jest również fakt, że w 2009 roku za pracę do Polski przybyło 12 tys. obywateli RFN i zakłada się, że będzie ich przybywało (źródło: <http://www.eksporter.gov.pl/Informacja>; 31.07.2012). Poszukiwani są niemieccy informatycy, ekonomiści, konsultanci biznesowi, jak również nauczyciele języka niemieckiego i tłumacze. „Szeroka znajomość języka polskiego nie jest wcale konieczna. Wielu Polaków zna biegle język niemiecki, a wymiana handlowa z krajami niemieckojęzycznymi ciągle rośnie" (<http://www.dw.de/start/s-11394>; 15.05.2013).

1. Zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej

Nierzadko polscy i niemieccy biznesmeni współpracujący ze sobą zakładają, że skoro łączy ich sąsiedztwo geograficzne, to niewątpliwie ma to również swoje przełożenie w podobieństwie kulturowym obu krajów. Takie przekonanie jest mylne. Do zakłóceń w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej dochodzi najczęściej z powodu różnic kulturowych, błędnego rozpoznania, czy nawet braku wiedzy na temat pewnych (werbalnych i niewerbalnych) zachowań charakterystycznych dla przedstawicieli tych kultur. Są to **zakłócenia** o charakterze **percepcyjno-poznawczym**.

1.1. Zakłócenia percepcyjno-poznawcze

O ile (...) dla Polaka „chaos” to zarzut pod adresem rzeczywistości, oskarżenie skłaniające do szukania winnych, a zarazem zachęta do wycofania się w rodzinny i towarzyski azyl, to dla Niemki lub Niemca chaos jest zagrożeniem samych podstaw egzystencji. Co więcej, chaos nie jest pojmowany umysłem, lecz doznawany zmysłami.

(Wojciechowski 2000:42)

Polscy i niemieccy biznesmeni mają odmienny kontekst poznawczy wynikający z wychowania w innej kulturze, indywidulanych, społecznych i historycznych doświadczeń, co ma wpływ na sposób ich myślenia. W odmienny sposób organizują czy też interpretują informacje, co uzależnione jest od stosowanych przez nich schematów poznawczych: postrzegania siebie, stereotypów czy też uprzedzeń.

1.1.1. Stereotypy

*Nie ma ucieczki od stereotypów,
bo nie ma ucieczki od języka*

(Bartmiński 2009:107)

Stereotypy⁶⁶, zwłaszcza narodowościowe, czyli te, które odnoszą się do innych krajów, narodów i ich kultur, mogą być przyczyną zakłóceń w komunikacji interkulturowej. Członkowie grupy obcej kulturowo nie są postrzegani jako indywidulane jednostki. Otrzymują „etykietkę” obowiązującego na ich temat

⁶⁶ Nazwę „stereotyp” wprowadził do nauki amerykański publicysta, Walter Lippman (1922), który rozumiał pod tym pojęciem „schematyczny i jednostronny „obraz w głowie ludzkiej” jakiegoś zjawiska, człowieka, rzeczy i zarazem opinię o nim przyswojoną z otoczenia jeszcze przed poznaniem samego obiektu” (za: Piętkowa 2007:96). Lippman zwrócił uwagę na podwójną funkcję, jaką pełnią stereotypy, tj. psychiczną: polegającą na redukcji nadmiaru informacji, ekonomizacji procesu poznawania rzeczywistości, oraz społeczną - służącą obronie pozycji społecznej, integracji społeczeństwa (zob. Bartmiński 2009:54; Schmidt 1998:70).

stereotypu, np. wszyscy *Chińczycy są do siebie podobni, Anglicy są miłośnikami herbaty* (por. Hofstede 2007). Stereotypy są przekazywane kulturowo, „z jednej strony ułatwiają i w pewnym sensie dopiero umożliwiają obchodzenie się z tym, co obce. Z drugiej strony stanowią one pod względem treści zawsze zwierciadło doświadczeń i zasobu wiedzy tych, którzy je wyrażają” (Bolten 2006:99). Odzwierciedlają „prawdę kulturową”, tę, która w danej manifestacji kultury za ‘prawdę’ uchodzi, z jakichś powodów została wygenerowana” (Fleischer 2004:39)⁶⁷. Wprawdzie stereotypy w pierwszej kolejności są badane na gruncie socjologii i psychologii społecznej, ale przez to, że są one werbalizowane, są „treścią jakiegoś słowa czy wyrazu” (Schaff 1981:36), są one również przedmiotem badań językoznawców (m.in. Pisarek 1975, Klein 1992, Quasthoff 1998, Nazarkiewicz 2000, Piętkowa 2007, Bartmiński 2009, Heringer 2010). Jak słusznie zauważa Bartmiński (2009), stereotypy mieszkają w języku. Są z nim nierozzerwalnie związane. Utrwalone są w jego semantyce i strukturze „w postaci derywatów, frazeologizmów, połączeń wyrazowych” (Piętkowa 2007:97). Mają często „formę logiczną sądu” (por. Quasthoff 1998:13)⁶⁸, „wyrażającego przekonanie, wartościującego (...), odnoszącego się do grup społecznych i zachodzących między nimi relacji” (Schaff 1981:86). Wykazują „właściwości zdań egzystencjalnych (jednostkowych), postulując równocześnie milcząco charakter zdań ogólnych (prostych), niezależnie od tego, czy językowo rzeczywiście przyjmują formę zdań ogólnych” (Fleischer 2004:42). Mogą występować *explicite* „w formach językowych

⁶⁷ W ujęciu Fleischera (2004:41) stereotypy są „uwarunkowanymi kulturowo konstruktywnymi koincydencjami i konwergencjami obserwacji o charakterze kolektywnym, z jednej strony sterowanymi i socjalizowanymi przez procesy prawdopodobieństwa, a z drugiej motywowanymi strategicznie oraz z uwagi na zachowanie i odgraniczenie systemu. Są to na podstawie nienaukowych kryteriów kognitywnie stypizowane i typizujące obiekty, służące do osiągnięcia funkcjonalnego, strategicznego, dyskursowo ukierunkowanego i dyskursowo ustalonego uogólnienia w danej manifestacji kultury”.

⁶⁸ „Stereotyp - pisze Uta M. Quasthoff (1998:13), badaczka z Uniwersytetu w Bielefeld - jest werbalnym wyrazem przekonania skierowanego na grupy społeczne lub jednostkę jako członka tej grupy. Ma formę logiczną sądu, który w sposób nie zweryfikowany, z tendencją do wartościowania emocjonalnego przypisuje pewnej klasie osób określone właściwości lub sposoby zachowań, ewentualnie odmawia jej jakichś cech. Językoznawczo jest opisywalny jako zdanie”.

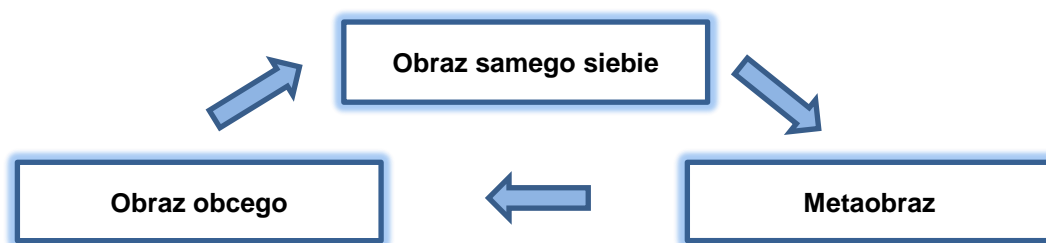
jako zdania oznajmujące, albo można je na te formy przełożyć” (Golka 2008:173). Nazarkiewicz (2000:180) definiuje stereotypy jako „wypowiedzi bądź zdania, w których grupie ludzi przypisuje się cechy”⁶⁹, zarówno pozytywne (np. *Niemcy są dokładni i pracowici; Polacy są gościnni*), jak i negatywne (np. *Włosi są porywczy; Szkoci są skąpi*). Zaznaczmy przy tym, że wypowiedź stereotypowa nie musi być ograniczona do pojedynczego zdania, może wykraczać poza jego ramy. Ma to miejsce wówczas, gdy stereotypy są ukryte w tekście, a ich interpretacja wynika z kontekstu.

Trzeba w tym miejscu również podkreślić, że „stereotyp nie składa się wyłącznie z sądów wartościujących, jego liczne komponenty mają walor poznawczy” (Bartmiński 2009:114). Posługiwanie się kategoriami stereotypowymi pomaga ludziom w zrozumieniu otaczającej ich rzeczywistości, umożliwia organizowanie doświadczeń i wrażeń, przewidywanie dalszych zachowań ludzi, z którymi mają do czynienia (zob. Szopski 2005:79; Golka 2008:171). Dotyczy to zarówno 1). wyobrażeń i opinii na temat własnej grupy społecznej bądź narodowej, czyli to, jak siebie widzimy, co o sobie myślimy (autostereotypy)⁷⁰, np. *Polak-katolik, Polak-patriota* ale też i *Polak-pijak*, jak i w odniesieniu do innych grup czy narodów, czyli co sądzimy i jakie cechy przypisujemy „obcym” (heterostereotypy), np. *Niemcy-zdyscyplinowani, Amerykanie-przedsiębiorczy, Włosi-hałaśliwi i rodzinni*. Jak zauważa Schmidt (1998:71), „każdy stereotyp (heterostereotyp) jest (...) jednocześnie - może przede wszystkim - autostereotypem. Obserwując inne narody, zwraca się uwagę głównie na takie cechy czy zachowania, które odbiegają od «normy» panującej we własnym społeczeństwie. Ponieważ takie odchylenia od normy najczęściej uważane są za coś złego, heterostereotypy mają przeważnie charakter emocjonalnie negatywny, a autostereotypy pozytywny”. Zaznaczmy przy tym, że obecności właśnie tego „drugiego” / „innego”, z którym możemy się

⁶⁹ Tłum. K.G-S.

⁷⁰ Funkcję wizualnego autostereotypu Niemca spełnia „niemiecki Michel” (*der deutsche Michel*), mający dwa uosobienia, tj. pocziwca o pulchnej sylwetce ze szlafmycą lub spiczastą czapeczką na głowie, człowieka o dobrym sercu, marzyciela, lubiącego spokój, jak i wojownika, bohatera narodowego, z wojskowym nakryciem głowy. Poza granicami Niemiec obraz ten nie spotkał się z większym uznaniem (zob. Schmidt 1998:73; Szarota 1988:7).

porównać, pozwala nam lepiej zrozumieć samych siebie. Co więcej zrozumienie obcego zależy w dużej mierze od tego, jak my postrzegamy samych siebie w tej relacji (zob. Bolten 2007:122). W odniesieniu do powyższego stykamy się z obrazem samego siebie (niem. *Selbstbild*) i obrazem obcego (niem. *Fremdbild*), które pozostają ze sobą we wzajemnej zależności. Do tego mechanizmu dochodzi również wyobrażenie tego, co inni o nas myślą lub czego od nas oczekują, czyli tzw. metaobraz (niem. *Metabild*). „Jeżeli postrzegamy i rozumiemy to, co obce (i to, co własne), wówczas dzieje się to zawsze na bazie wielostronnego powiązania obrazu samego siebie, obrazu obcego oraz metaobrazu” (Bolten 2007:123; tłum. K.G-S):



Rys. 3. Relacja obrazu samego siebie, obcego i metaobrazu (Bolten 2007:123)

W obrębie metaobrazów można rozróżnić obrazy: przyjazne (pozytywne) i wrogie (negatywne). „Oba – pisze Bolten (2007:123) - prawie zawsze pełnią funkcję wzmacniania własnej identyczności: obrazy przyjazne w tym sensie, że sprzymierzeńcy wzmacniają i potwierdzają to, co własne, obrazy wrogie przez to, że umożliwiają oddzielenie od tego, czego w żadnym wypadku nie chcę lub czego jestem przeciwieństwem”⁷¹.

Stereotypy będące „wyobrażeniami ludzi i rzeczy w naszych głowach” (ang. *pictures in our heads*; Lippman 1922⁷²) spełniają ważną funkcję w początkowej fazie poznawania i postrzegania świata, zwłaszcza dla osób

⁷¹ Tłum. K.G-S.

⁷² Cyt. za: Schmidt 1998:70 / Piętkowa 2007:96.

nieobeznanych ze zjawiskami oraz ludźmi reprezentującymi daną kulturę (por. Szczepaniak-Kozak 2010:18). W dalszym jednak etapie muszą być one weryfikowane, ponieważ są uogólniającymi sądami, „uproszczonymi obrazami myślowymi” (Bokszański 2001:6), wywołującymi nierzadko emocje (ujemne bądź dodatnie)⁷³. Przez to dość często fałszują rzeczywistość, przeszkadzają w porozumiewaniu się z innymi ludźmi, zwłaszcza z tymi, którzy pochodzą z innych kręgów kulturowych i narodowych. Zauważa się, że im bliższe i bardziej obciążone są kontakty pomiędzy narodami / kulturami, tym wyrazistsze powstają stereotypy (por. Klein 1992:130). Tego typu zależność dostrzega się w relacjach polsko-niemieckich. Dzieje Polski i Niemiec są ze sobą ściśle powiązane z uwagi na bezpośrednie sąsiedztwo obu państw, wspólną historię, bliskie kontakty handlowe i społeczne, wydarzenia polityczno-gospodarcze czy też kulturalne. Powiązania te wpływają na powstawanie stereotypów narodowych o wyraźnym nierzadko pejoratywnym zabarwieniu emocjonalnym. Podkreślmy przy tym, że posługiwanie się i uleganie stereotypom przyczynia się do utrudnienia komunikacji interkulturowej również z tego powodu, że proces ten jest dwustronny. Nie tylko my posługujemy się stereotypami w kontakcie z Niemcami, oni także odbierają nas i nasze zachowanie poprzez swój pryzmat wyobrażeń i stereotypów.

1.1.2. Uprzedzenia

Negatywne stereotypy mogą być źródłem uprzedzeń rozumianych jako pochapne, na ogół ujemne ocenianie zwyczajów, nawyków i zachowań innych (narodów, ras) najczęściej bez wcześniejszego doświadczenia z nimi, oparte na niekompletnych, często nieprawdziwych informacjach⁷⁴. To „rodzaj generalizowania

⁷³ Stereotypy pełnią trzy funkcje, tj. 1). kognitywną (poznawczą) – upraszczanie i (nadmierne) generalizowanie w procesie przyswajania informacji; 2). społeczną – przynależność do konkretnej grupy, jak i bycie poza grupą / odgraniczenie i wyizolowanie „obcego” (*my* vs. *oni*); 3). afektywną – nastawienie emocjonalne (zob. Quasthoff 1998:14; Piętkowa 2007:99; Erll/Gymnich 2010:73).

⁷⁴ Dla Schmidt (1998:70) stereotyp jest „utrwalonym już uprzedzeniem z określonymi, stałymi wyobrażeniami m.in. o pewnej grupie społecznej. Można by powiedzieć, że uprzedzenie jest warunkiem czy punktem wyjścia powstania stereotypu”.

– zauważa Piętkowa (2007:96) - pozbawionego obiektywnego wejrzenia na istotę problemu, a za to nacechowanego antypatią i opartego na często błędnych przesłankach”. Podstawą różnego typu uprzedzeń może być także odmienne od oczekiwanych językowe i pozajęzykowe zachowanie rozmówcy. „Osoby koncentrujące się silniej na transakcjach, nie zaś na partnerach uważane są za pewne siebie i agresywne. Osoby o odmiennym poczuciu czasu są uważane za niegrzeczne, leniwe i niezdyscyplinowane” (Zawadzka 2002:213). Uprzedzenia, jak zauważa Bartmiński (2009:107), są „zwykle efektem ignorancji, narzędziem kompensowania własnych kompleksów”. Podobnie jak stereotypy są one werbalizowane:

Polen? Man kann ihnen nicht trauen. **Alle Polen saufen** wie ein Loch.... kein Pole ist hier gerne gesehen, da sie **klauen.. machen nichts...**

(zasłyszane w Neukirch, VIII/2007)

Prawdziwy Niemiec nie lubi Polaków. Wprawdzie nie znam osobiście żadnego, ale słyszałem to i owo na ich temat.

(zasłyszane podczas szkolenia zewnętrznego; 18.05.2010)

Mich hat es sehr überrascht, wie offen die **Polen** sind. Viel wusste ich nicht über Polen. Aus dem Fernsehen kannte ich nur Bilder von **ärmlichen Städten**.

(zasłyszane w kontaktach służbowych)

Ich dachte immer, dass die **Polen misstrauisch gegenüber Fremden sind**. Das ist völliger Unsinn!

(zasłyszane w kontaktach służbowych)

Ich wusste über Polen nichts, außer ganz derben Polenwitzen. In meinem Umkreis kamen Polen in einem Satz mit **Autoklau** und Stonewashed-Jeans vor. Ich selbst war der Meinung, dass die **Polen unehrlich sind...** Der Zufall brachte eine Polin aus Breslau zu uns. Cool!Ultra-freundlich .. ja, auch zu uns Deutschen. Und das war der Punkt, an dem ich beschlossen habe, nach Polen zu fahren...

(wypowiedź niemieckiego kontrolera finansowego; 08/2009)

Auf das Angebot nach Polen zu fahren, reagierte er sehr ablehnend darauf: „Boh, **Polen nee! Da klauen se nur!**”

(zasłyszane w kontaktach prywatnych; 12/2012)

Opinie Niemców na temat Polaków są podzielone, od tych pełnych zachwyty po skrajnie negatywne (np. *Ich entschloss ein neues Werk in Polen zu bauen, weil die*

Polen bereit sind, hart zu arbeiten; 22.08.2007 // *Polen sind offen*; vs. *sie klauen.. machen nichts*; 08/2007; *Boh, Polen nee! Da klauen se nur!*; 12/2012; *Polen sind misstrauisch gegenüber Fremden* etc.). Nierzadko – zwłaszcza te nieprzychylnie i krzywdzące - opierają się na fragmentarycznej, niekompletnej wiedzy (por. *Prawdziwy Niemiec nie lubi Polaków. Wprawdzie nie znam osobiście żadnego, ale słyszałem to i owo na ich temat*; 18.05.2010). „Informacje – pisze Ślebarska (2007:136) - czerpane są najczęściej z kontaktów z polskimi emigrantami oraz z mediów, co powoduje przewagę skojarzeń negatywnych”. Powszechnie funkcjonujący obraz typowego Polaka obejmuje przestępczość, nielegalną pracę, nieuczciwość, samowolę, nieskuteczność, brak kwalifikacji (por. Dolińska/Fałkowski 2001:12). Nadal pokutuje – mimo, że sytuacja w naszym kraju uległa w ostatnich latach radykalnej zmianie - heterostereotyp Polski jako kraju niegospodarnego. Wyrażenie *polnische Wirtschaft*⁷⁵ funkcjonuje w języku niemieckim jako synonim nieładu, niedbalstwa, anarchii, braku zorganizowania (zob. Duden Deutsches Universalwörterbuch 1996:1747), np. *Seien Sie nicht*

⁷⁵ Stereotyp „*polnische Wirtschaft*” narodził się u schyłku XVIII wieku za sprawą m.in. Johanna Georga Forstera (1754 – 1794), niemieckiego etnografa i podróżnika, który w 1784r. w jednym ze swoich prywatnych listów pisanych w Wilnie do Johanna K. Spenera tym wyrażeniem określił niegospodarność, bałagan, niechlujność Polaków (zob. Struck 2006:389; również Szarota 1996:84 i n.; Schmidt 1998:78). Wątek ten został podjęty i upowszechniony za czasów kanclerza Rzeszy Niemieckiej Otto von Bismarcka. Miał tłumaczyć tzw. rugi pruskie, czyli akcję wysiedlenia ze wschodnich prowincji monarchii pruskiej wszystkich Polaków nieposiadających obywatelstwa niemieckiego. Istotną rolę w popularyzacji tego powiedzenia w Niemczech odegrał zarówno heterostereotyp „polskiego sejmu” (*polnischer Reichstag*) oznaczający brak zgody, stronnictwo, „chaos, anarchię, bałagan i nieskuteczność” (Schmidt 1998:78), „jak i autostereotyp „niemieckiego porządku” (*deutsche Ordnung / Ordnung muss sein!*). Zaznaczmy przy tym, że w obiegu oprócz wyrażenia „*polnische Wirtschaft*” były również inne o podobnym wydźwięku typu „*polnisch Abschied nehmen*” (pożegnać się po polsku, czyli bez zachowania należytych form), „*polnische Wege*” (polskie drogi, czyli złe drogi) czy też „*...wie auf dem polnischem Jahrmarkt*” (jak na polskim jarmarku) lub „*...wie im polnischen Heere*” (jak w polskim wojsku) (zob. Król 2012:9; <http://www.nocwgalerii.pl>; 12.01.2013). Powyższe wyrażenia z czasem uzupełnione zostały jeszcze przysłowiami typu *Polen steht, wenn's auch drunter und driiber geht* (Polska istnieje mimo strasznego bałaganu), *Hier steht Polen offen* (Tu Polska jest otwarta) czy *in Polen ist nichts zu holen* (w Polsce nic się nie zyska, nic się nie robi), będące określeniami kiepskiej gospodarki, wielkiej biedy, ubóstwa, niedbalstwa, złej drogi czy też błędnej decyzji (por. Schmidt 1998:78; również Szarota 1996:80 i n.). Szarota (1996), sięgając do słowników niemieckich dialektów i gwar oraz zbiorów przysłów, zauważa, że większość określeń, w których występuje przydawka przymiotnikowa *polnisch*, ma w języku niemieckim zabarwienie pejoratywne. „Wyraz *Polacke* jest urągliwą wersją poprawnego *Pole* i odzwierciedla najpierw uczucie niechęci wobec obcego i gorszego, potem zaś, pod wpływem antypolskiej propagandy, uczucie nienawiści i pogardy wobec wroga” (Szarota 1996:67).

beleidigt, aber bei uns sagt man dann immer: „Was für eine polnische Wirtschaft!“(27.12.2012).

Z treści wypowiedzi *Mich hat es sehr überrascht, wie offen die Polen sind* można wywnioskować, że w opinii naszych sąsiadów zza Odry Polacy uchodzą za naród ksenofobiczny, nieufny, zamknięty na inne kultury. Takie przekonanie potwierdza zresztą szczerą wypowiedź niemieckiego pracownika *Ich dachte immer, dass die Polen misstrauisch gegenüber Fremden sind*, który jednocześnie odrzuca ten negatywny stereotyp, mówiąc *Das ist völliger Unsinn!* Zdania *Zu meinem Erstaunen auch hier gibt es eine gute Reichweite* czy też *Aus dem Fernsehen kannte ich nur Bilder von ärmlichen Städten* pozwalają natomiast wysnuć przypuszczenie, że w oczach Niemców Polska jest krajem biednym, zacofanym pod względem poziomu rozwoju technologicznego i technicznego. W tym miejscu warto przytoczyć jeszcze jedną wypowiedź niemieckiego biznesmena: *Ich bin positiv überrascht, dass die Polen so gut Deutsch sprechen*. Można z niej wnioskować, że w przekonaniu naszych niemieckich sąsiadów Polacy są gorzej wykształceni i do tego słabo znają języki obce. Najczęściej spotykamy się z sądami zawierającymi tylko część orzekającą (por. *Polen sind misstrauisch / unehrlich*). Przeważają konstrukcje orzeczenia imiennego z orzecznikiem w postaci przymiotnika.

W kontaktach biznesowych nie mówi się otwarcie o swoich uprzedzeniach, gdyż jest to sprzeczne z kulturą biznesu i może prowadzić do szybkiego zerwania negocjacji czy też współpracy. Unika się zatem tego typu zachowań czy też wypowiedzi, które mogłyby urazić drugą stronę (tzw. poprawność polityczna). Uprzedzenia, podobnie jak stereotypy, są jednakże stosunkowo trwałe, „odporne” na racjonalną argumentację i przez to trudno je zmienić. Uruchamiają się one łatwo, często odbywa się to nieświadomie, automatycznie, gdy pojawia się odpowiedni bodziec. Weźmy poniższy przykład:

(...) No.. nie zdążyłam... znaczy zdążyłam, ale było już dla nich [Niemców] za późno.. teraz to już nie ma żadnego znaczenia. Czemu oni muszą być aż tacy punktualni!?

(zasłyszane w dziale marketingu; 14.06.2011)

Powyższa wypowiedź wskazuje na stereotypowe postrzeganie Niemców jako bardzo punktualnych, a przy tym nieugiętych w stosunku do tych, którzy spóźniają się. Z treści przytoczonej powyżej opinii można jednak i wywnioskować, że Polacy nieco inaczej postrzegają czas niż Niemcy (por. Hall 1976; Gesteland 2000, Schroll-Machl 2007, Boski 2007; Fischer/ Thomas 2007), co może być źródłem napięć i nieporozumień między nimi.

1.1.3. Stereotypy vs. standardy kulturowe

*Wir sehen, hören, genießen, hassen, kämpfen,
arbeiten und sorgen für die unseren in verschiedener
Weise. Die Ziele im Leben sind vermutlich
dieselben, aber die Wege sind verschieden.*

(Schroll-Machl 2007:26)

Wypowiedzi typu *Niemcy są zawsze punktualni i profesjonalni w tym co robią* czy też (...) *wszystko, co robią Niemcy, jest zapisane w harmonogramach*, można analizować nie tylko przez pryzmat utrwalonych w polskiej świadomości stereotypów na temat Niemców, można je również odnieść do wspomnianych już wcześniej standardów (skryptów) / wymiarów kulturowych (zob. Hall 1997; Gesteland 2000, Hofstede 2007, Trompenaars/Hampden-Turner 2002, Schroll-Machl 2007). Te bowiem są swego rodzaju zbiorem stereotypów. Bazują również na uproszczeniach odnoszących się do powtarzalnych zachowań, sytuacji komunikacyjnych, które zostały zredukowane do poziomu typowych (por. Schroll-Machl 2007:30; Heringer 2010:196). Trzeba przy tym zaznaczyć, że to, co różni je od stereotypów, to fakt, że są one pożądanymi, normatywnie usankcjonowanymi i powszechnie przyjętymi modelami zachowań (interakcji) i postaw w danej kulturze (zob. Wierzbicka 1999; Thomas 2003; Deka 2006). Mają swoje historyczne uwarunkowania, są „zaadaptowanymi odpowiedziami społeczeństwa, narodu lub grupy na określone potrzeby” (Kammhuber/Schroll-Machl 2007:21)⁷⁶. Jak pisze Boski (2010:41), „wskutek powtarzalności i wyuczenia, regulacja psychiczna

⁷⁶ Tłum. K.G-S.

w ramach skryptu charakteryzuje się znacznym stopniem automatyzacji”. Wszelkie odstępstwa od „obowiązujących” zachowań są niemal natychmiast zauważane i (krytycznie) oceniane. Ponadto podkreśla się, że standardy (skrypty) kulturowe są efektem empirycznych, naukowych i systematycznie prowadzonych badań (zob. Heringer 2010:196; Kammhuber /Schroll-Machl 2007:19). „Jako rezultat refleksji i analizy powinny wychodzić poza stereotyp” (por. Heringer 2010:156)⁷⁷. Nie są one bowiem „bezrefleksyjnymi uwagami, opiniami i postawami na temat kultury docelowej, lecz powstały z systematycznej analizy realnych i codziennie przeżywanych sytuacji działania” (Kammhuber/Schroll-Machl 2007:21)⁷⁸. Wiadomo, że opracowanie tego typu złożonych treści wymusza poniekąd uproszczenia, nierzadko stereotypizację, co z kolei prowadzi nierzadko do zniekształceń rzeczywistości.

W niniejszej pracy zakłócenia w polsko-niemieckiej komunikacji (biznesowej) z powodu różnic kulturowych połączono z analizą stereotypów (obrazów Niemców i Polaków utrwalonych w języku).

1.1.3.1. Niemieckie standardy kulturowe

Jako punkt odniesienia dla zbadania niemieckich standardów kulturowych i tkwiących w nich (auto)stereotypów przyjęto badania Schroll-Machl (2007) oraz Heringera (2010:186 i n.). Za główne cechy tej kultury uważa się:

1. organizację czasu (niem. *Zeitplanung*) – czas to cenne dobro i nie może go marnować. Z tego względu Niemcy planują wszystko z dużym wyprzedzeniem i trzymają się skrupulatnie ustalonych harmonogramów.
2. rzeczowość (niem. *Sachorientierung*) – koncentracja na rzeczy, a nie na ludziach. „Rzecz - pisze Schroll-Machl (2007:49) - jest w pierwszej kolejności

⁷⁷ Tłum. K.G-S.

⁷⁸ Tłum. K.G-S

centralnym punktem działania, ma pierwszeństwo⁷⁹. W kontaktach interpersonalnych przechodzi się do rzeczy (*man kommt zur Sache*) i rozmawia się na konkretny temat (*man bleibt bei der Sache*);

3. „niski kontekst” jako styl komunikacji (niem. *‘schwacher Kontext’ als Kommunikationsstil*). Chodzi o jasny, bezpośredni przekaz treści. „Niemcy formułują za pomocą słów to, co dla nich jest ważne, i nazywają przy tym faktyczny stan rzeczy jasno i jednoznacznie” (Schroll-Machl 2007:172)⁸⁰. Wskutek tego są bezpośredni, mało dyplomatyczni, ale za to uczciwi i szczerzy;
4. uznanie dla struktur i prawidłowości (niem. *Struktur- und Regelorientierung*) – liczą się reguły, procedury, przepisy, umowy, pisemne porozumienia, potwierdzenia itp. Ich wielość, jasna interpretacja i karanie za ich naruszanie są tym, co różni Niemców od innych kultur (por. Schroll-Machl 2007:71). To dzięki nim możliwa jest właściwa organizacja zarówno życia zawodowego, jak i prywatnego. To one zapewniają wszechobecny w życiu Niemców porządek;
5. zinternalizowana kontrola (niem. *internalisierte Kontrolle*) oznacza, że wszelkie istniejące reguły, zasady muszą być przestrzegane przez wszystkich, z tym powiązane są takie cechy Niemców, jak: obowiązkowość, odpowiedzialność, poczucie sprawiedliwości, dyscyplina, samokontrola, samodzielność;
6. wyraźny podział na sferę osobowościową i życiową (niem. *Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen*). Niemcy nie łączą życia zawodowego z prywatnym. W pracy są zorientowani na zadania, osiągnięcie celu, prywatnie – na relacje międzyludzkie i odprężenie (por. Schroll-Machl 2007:144). Potrafią oddzielić emocje od zdarzeń zewnętrznych, problem od ludzi, sferę formalną od nieformalnej;

⁷⁹ Tłum. K.G-S.

⁸⁰ Tłum. K.G-S.

7. indywidualizm (niem. *Individualismus*) – powiązany z samodzielnością, niezależnością, dbałością o własne interesy, mając przy tym na względzie również interesy i prawa innych, co jest możliwe, gdy przestrzega się obowiązujące w Niemczech przepisy, reguły, umowy, porozumienia.

Wyżej wymienione standardy kulturowe przenikają się nawzajem, nierzadko jedno wynika z drugiego, np. rzeczowe ukierunkowanie na konkretną sprawę koresponduje z bezpośrednim niskokontekstowym stylem komunikowania się Niemców. Z kolei mówienie wprost stoi w ścisłej korelacji z zinternalizowaną kontrolą. Tę natomiast należy powiązać z uznaniem i poszanowaniem przez Niemców istniejących struktur i prawidłowości itd. Wszystkie wspomniane tutaj wymiary niemieckiej kultury krzyżują się ze sobą również z tego powodu, że mają to samo podłoże historyczne. Istotny wpływ na to, jak Niemcy zachowują się, jacy są, w jaki sposób postrzegają świat, jak myślą, czy też jak komunikują się, miały m.in.: protestantyzm, społeczno-polityczne warunki panujące przez wieki na ziemiach niemieckich (m.in. rozdrobnienie na wiele małych księstw, patriarchalne stosunki między władcą a ludem, czy też okres industrializacji). W związku z powyższym przy omawianiu poszczególnych standardów kulturowych pojawiły się odwołania do odpowiedniego kontekstu historycznego.

1.1.3.3.1. Podejście do czasu

Niemcy są postrzegani przez przedstawicieli innych kultur jako naród bardzo punktualny i dobrze zorganizowany, co obrazuje również poniższe zestawienie (zob. Schroll-Machl 2007:121)⁸¹:

⁸¹ Tłum. K.G-S.

Tak postrzegają inni Niemców <i>Planowanie czasu</i>	
punktualni (także prywatnie)	Australijczycy, Belgowie, Brazylijczycy, Brytyjczycy, Francuzi, Hindusi, Japończycy, Koreańczycy, Polacy, Portugalczycy, Południowoafrykańczycy, Czesi, Węgrzy
bardzo niecierpliwi	Brazylijczycy, Francuzi, Hindusi, Hiszpanie
uregulowany czas odpoczynku, nudne niedziele	Australijczycy, Chińczycy, Brytyjczycy, Japończycy
wszędzie godziny otwarcia (u lekarzy, w sklepach, biurach)	Australijczycy, Chińczycy, Francuzi, Japończycy, Meksykanie, Portugalczycy, Szwedzi, Singapurczycy, Tajwańczycy, Amerykanie (USA)
na wszystko musi być wyznaczony termin (także prywatnie), terminarz kieruje życiem, żadnej spontaniczności, gościnność na zamówienie	Brazylijczycy, Brytyjczycy, Chińczycy, Hindusi, Japończycy, Koreańczycy, Polacy, Hiszpanie, Węgrzy, Tajwańczycy, Turcy
dążący do celu	Hiszpanie, Czesi, Węgrzy
pracują szablonoowo, wykonują tylko jedną rzecz (ale konkretnie)	Australijczycy, Hindusi
krótki czas pracy	Hindusi, Japończycy, Meksykanie
mało czasu, zawsze w pośpiechu	Chińczycy, Rosjanie

urlop jest długi, nietykalny i niezachwiany, ważne są przerwy i czas wolny	Hindusi, Japończycy, Koreańczycy, Hiszpanie
czas wolny jest zaplanowany, także tu zawsze zajęci, wypoczynek połączony jest z aktywnością (np. sportem)	Meksykanie, Polacy, Węgrzy, Turcy
pracują powoli, ale dokładnie; mało stresu podczas pracy	Hindusi, Włosi, Polacy, Hiszpanie, Tajwańczycy, Turcy, Amerykanie (USA)
stałe przerwy na pogawędkę, potem znowu skoncentrowani na pracy	Francuzi
dotrzymujący terminów	Turcy

Niemieccy biznesmeni przywiązują dużą wagę do terminowości „Spóźnianie się oznacza [dla nich] niesolidność i brak poszanowania dla innych” (Flejterska i in. 2010:123), świadczy o niezdyscyplinowaniu i braku dobrego zorganizowania. „Niektórzy Niemcy sądzą – pisze Gesteland (2000:60) – że jeśli spóźniasz się dziesięć minut na spotkanie, to równie dobrze możesz się spóźnić dziesięć tygodni z dostawą. *Pünktlichkeit* i *Zuverlässigkeit* (...) są pojęciami ściśle ze sobą powiązanymi w tej najbardziej monochronicznej z wszystkich kultur na świecie”. Takie podejście do czasu w niemieckiej kulturze potwierdzają również wyniki sondażu przeprowadzonego na początku 2012 roku przez *Gesellschaft für Konsumforschung* (GfK), dowodzące, że większość Niemców uważa niepunktualność za wyraz lekceważenia i absolutnie nie do przyjęcia. Takiego zdania jest 90,1% respondentów. Dla 56,8% pytanych brak punktualności świadczy, że również w innych sprawach osobie spóźniającej się nie warto zawierać (<http://www.mypolacy.de/>, 08.02.2012).

W opinii większości Polaków (podobnie jak i przedstawicieli innych kultur) niemieccy partnerzy handlowi najczęściej dotrzymują umówionych terminów,

pracują zgodnie z przyjętym harmonogramem prac⁸². Wolą wykonywać wytyczone zadania po kolei. Czują się niekomfortowo, robiąc kilka rzeczy naraz. Podkreśla się często, że Niemcy „planują bardzo szczegółowo i stosunkowo długoterminowo. Próbuje zawczasu przewidzieć, wyeliminować przeszkody i opracować alternatywy, jeszcze zanim problem pojawi się nagle. To służy nie tylko minimalizacji ryzyka, lecz także jak najbardziej efektywnemu wykorzystaniu czasu, ponieważ czas jest dla Niemców cenny i nie powinien być marnowany” (Wiechermann 2006:325). Z tego powodu ważną rolę odgrywa dla nich punktualność, o czym przypominają poniższe wypowiedzi:

Bitte kommen Sie **pünktlich**. Wir bitten alle Mitarbeiter **rechtzeitig** zum Meeting zu kommen.

(fragment zaproszenia na spotkanie pracowników; 09.03.2009)

Halten Sie sich immer an die geplante Agenda und Zeit. Fangen Sie ein Meeting immer **rechtzeitig** an und lassen Sie es **auf die Minute genau pünktlich** enden. Sie zeigen damit, dass Sie die Zeit anderer respektieren und alles im Griff haben.

(szkolenie dla kadry zarządzającej w niemieckim koncernie; 10/2010)

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

viele von Ihnen haben bestimmt schon unsere Ad-hoc-Mitteilung und Pressemitteilung gelesen, mit denen wir Kapitalmarkt und Öffentlichkeit über die Ergebnisse der gerade zu Ende gegangenen Aufsichtsratssitzung informiert haben. Heute **genau** um 10 Uhr findet zudem eine Pressekonferenz statt (...) sie endet **um Punkt** 10.45 Uhr.

(fragment listu Prezesa Zarządu do pracowników zatrudnionych w niemieckim koncernie; 11.02.2011)

⁸²

Jak już wcześniej wspomniano, w zachodniej kulturze biznesu czas postrzegany jest linearnie (zob. Hall 2009:240; Gesteland 2000:17). Początek takiego sposobu pojmowania czasu (odmiennego niż cykliczny) sięga czasów judaizmu. Łączy się z przekonaniem, że świat zmierza do pewnych zdarzeń w przyszłości (jest tylko jedno życie, Sąd Ostateczny i życie wieczne). To, co robimy w chwili obecnej, jest przygotowaniem tego, co będzie się działo w przyszłości, natomiast to, co było w przeszłości, warunkuje naszą teraźniejszość. Linearna koncepcja czasu jest mocno zakorzeniona zwłaszcza w społeczeństwach protestanckich, w których znacznie szybciej niż w krajach katolickich nastąpiło przejście od tzw. ery agrarnej do przemysłowej. Istotną wartością stał się czas, którego należało właściwie wykorzystać, a zatem i zaplanować (zob. Schroll-Machl 2007: 137 i n.). Na liniowym ujęciu czasu bazują harmonogramy spotkań, rozkłady dnia, grafiki, plany zajęć itp. Dokładne planowanie pozwala wierzyć ludziom, że mają kontrolę nad tym, co się dzieje i co będzie miało miejsce.

Bitte beachten Sie, dass jedes Teammeeting **pünktlich** zur angegebenen Zeit beginnen und auch **pünktlich** enden sollte.

(wypowiedź kierownika zakładu
do pracowników produkcyjnych; 23.09.2011)

Zwróćmy uwagę na zastosowane w powyższych przykładach wyrażenia (intensyfikatory / formy emfatyczne) typu *auf die Minute genau; pünktlich; rechtzeitig; um Punkt 10.45 Uhr* czy też *genau um 10 Uhr*. Lokalizowanie przez Niemców określonego zdarzenia na „osi czasowej” z dokładnością do konkretnego momentu (punktu) dowodzi, że przywiązują dużą wagę do czasu, do właściwego jego zaplanowania. Oczekują bezwzględnej punktualności i zrealizowania wszystkich zadań przewidzianych na daną godzinę / dzień, np. w zdaniu *Heute genau um 10 Uhr findet zudem eine Pressekonferenz statt (...) sie endet um Punkt 10.45 Uhr* wyraźnie określono konkretne ramy czasowe konferencji, tj. od 10.00 do 10.45. Jak dowodzą również powyższe przykłady, Niemcy skupiają się w danym momencie przeważnie tylko na jednej rzeczy aż do jej ostatecznego sfinalizowania. W ten sposób uwidocznione zostały ich cechy takie, jak: skrupulatność, akuratność, sztywne trzymanie się wyznaczonych terminów, a także brak elastyczności, nieugiętość, drobiazgowość. Jeżeli coś ma być wykonane do 10.marca, to ta data jest ostateczna. Jeżeli telekonferencja ma zacząć się o 9:00, to wszyscy zaproszeni do jej udziału mają się do niej włączyć dokładnie o tej godzinie i faktycznie zauważa się, że jest to przestrzegane. Dodajmy przy tym, że zaplanowana na 60 minut telekonferencja czy też szkolenie on-line, będą trwały tak długo, jak to zostało podane w agendzie – nie dłużej i nie krócej. Czyniąc w ten sposób, szanuje się czas innych i wszystko ma się pod kontrolą (por. *Sie zeigen damit, dass Sie die Zeit anderer respektieren und alles im Griff haben*).

Polscy biznesmeni, wprowadzając świadomości znaczenia punktualności, to jednak w przeciwieństwie do swoich zachodnich sąsiadów są średnio punktualni (zob. Gesteland 2000; Zawadzka 2002; Flejsterska i in. 2010). Spotkania rozpoczynają często z kilkuminutowym opóźnieniem (zob. spontaniczna improwizacja; Boski 2007), co może być przyczyną frustracji Niemców, może wzbudzać w nich irytację, niezadowolenie, a nawet złość (zob. incydent krytyczny).

Niemieccy biznesmeni oceniają takie zachowanie negatywnie, gdyż odbiega ono od ich standardu (skryptu) kulturowego. Należy jednak dodać, że choć Niemcy sami częstokroć nie postępują zgodnie z przyjętymi w ich kraju wzorcami zachowania, to egzekwują je od innych („obcych”) zwłaszcza, gdy mają w tym własny interes.

Wskutek odmiennego podejścia do czasu i terminów nierzadko dochodzi do zakłócenia komunikacji pomiędzy polskimi i niemieckimi przedsiębiorcami, czego efektem bywa zaskoczenie, brak zrozumienia, (lekki) sarkazm. Dowodzą tego poniższe wypowiedzi:

(...) Tak, **Niemcy są zawsze punktualni** i profesjonalni w tym co robią.. i może bardziej słowni niż Polacy.

(zasłyszane w dziale księgowości; 14.12.2011)

[Niemcy są] chłodni, wykalkulowani, ale **za to jacy punktualni.. wszystko na czas...** jestem pełna podziwu..

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 17.02.2012)

Alex jest punktualny, no trudno, by nie był. **Jest przecież Niemcem.**

(wypowiedź polskiego biznesmena nt. niemieckiego partnera handlowego; 21.03.2012)

- Mamy jeszcze trochę czasu. O której przyjdą nasi **niemieccy koledzy?**
- Nasi goście już są, panie Prezesie. **Jak zwykle przyjechali punktualnie.**

(fragment rozmowy Członka Zarządu z asystentką; 20.03.2012)

Zobaczysz, że **wszystko, co robią Niemcy, jest zapisane w harmonogramach.** Codziennie wysyłamy do nich kilka raportów: rano o stanie magazynu, najpóźniej do 10-tej produkcyjny. Chcą też wiedzieć, ile zamówień wpłynęło... tylko siedzisz i wysyłasz tabelki, jakby nic innego nie było dla nich ważne.

(rozmowa w trakcie instruktażu nowego pracownika; 01.02.2012)

Analiza wypowiedzi Polaków na temat stosunku Niemców do czasu wiąże się tu z rekonstrukcją zawartych w nich stereotypów. Najczęściej stykamy się z sądami uogólniającymi zawierającymi tylko część orzekającą, np. *Niemcy są... (punktualni, profesjonalni, chłodni itp.)*. Przeważa w nich tendencja do używania orzeczenia imiennego w czasie teraźniejszym z orzecznikiem przymiotnikowym, rzadziej

rzeczownikowym (zob. Telus 1998:143). Jak już wcześniej zaznaczono, wykazują właściwości zdań egzystencjalnych (zob. Fleischer 2004:42), opartych na takich pojęciach jak „być” czy „istnieć”, mających charakter stwierdzenia (że dany konkretny jest / istnieje). Stereotypy rozpoznawalne są również poprzez używanie kwantyfikatorów zaimkowych typu „każdy” (*każdy Niemiec jest punktualny*), „wszyscy” (*wszyscy Niemcy lubią porządek*), „wszystko” (*wszystko, co robią Niemcy*). Warto w tym miejscu wspomnieć, że sama już nazwa *Niemcy* pojawiająca się w pozycji podmiotu zawiera w sobie ukryty kwantyfikator ogólny typu „wszyscy” czy też „typowi”, bądź „prawdziwi”. Stereotypy można zidentyfikować również dzięki zaimkom przysłownym, np. „jak zwykle” (*jak zwykle przyjechali punktualnie*), „zawsze” (*zawsze są punktualni*), „znowu” (*znowu są na czas*), „nigdy” (*Niemcy nigdy nie będą nas poważnie traktować*). Wskazują one na powtarzalność pewnych zachowań i cech, które dość często są także wyeksponowane i intensyfikowane poprzez użycie przysłówek takich, jak „bardzo”, „wyjątkowo”, „nadzwyczaj” czy też wyrazów typu *taki/tacy*, nierzadko w połączeniu z partykułami wzmacniającymi (zob. *Czemu oni muszą być aż tacy punktualni?!*). Posługiwanie się tego typu środkami językowymi pozwala również na wyrażenie w ten sposób zaskoczenia, sarkazmu (zob. incydent krytyczny). W przykładzie *Alex jest punktualny, no trudno, by nie był. Jest przecież Niemcem* relacja znaczeniowa zachodząca między tymi dwoma zdaniemiami oparta jest wyłącznie na bazie stereotypu punktualnego Niemca, co dodatkowo potwierdza treść drugiego członu tego zdania: *no trudno, by nie był. Jest przecież Niemcem*. Oczekuje się zatem, że człowiek wychowany w kulturze niemieckiej zawsze i wszędzie będzie odznaczał się niezwykle punktualnością. Funkcją operatora (perswazyjnego) *przecież* jest tutaj bezpośrednie, nieargumentowane oddziaływanie na odbiorcę, by ten bezkrytycznie przyjął dany sąd (zob. Awdiejew 2004). We frazie [*Niemcy są*] *chłodni, wykalkulowani, ale za to jacy punktualni..*, która ma formę zdania przeciwstawnego, wymienia się stereotypowe cechy narodowe Niemców, podkreślając przy tym - poprzez użycie spójnika „ale” – pierwszorzędne znaczenie zwłaszcza takich, jak punktualność i terminowość. Stereotyp na temat *niemieckiej punktualności* wyrażany bywa również we wspomnianym tu związku frazeologicznym, którego podstawę stanowi przymiotnik *niemiecki* w użyciu przydawkowym, np.:

- I jak było? Udało się spotkanie?
- Tak, wszystko zgodnie z planem ... słynna **niemiecka punktualność** i precyzja. Coś czuję, że bardzo długo przyjdzie mi czekać na podobne show.

(zasłyszane w dziale controllingu; 19.05.2011)

Spóźniliśmy się zaledwie dziesięć minut i ich już nie było! Pewnie nici z kontraktu. Ta **niemiecka punktualność** może porazić.

(zasłyszane w dziale handlowym; 17.11.2011)

Wyrażenie *niemiecka punktualność* budzi takie implikacje, jak: dokładność, skrupulatność, regularność, terminowość i niezawodność. Ocena bywa dodatkowo wzmocniona przez intensyfikatory typu *słynna, znana, legendarna, powszechnie chwalona*. Dla osób niepochozących z kultury monochronicznej zetknięcie się z tym zjawiskiem może być doświadczeniem zaskakującym, oszałamiającym, a nawet przytłaczającym (zob. incydent krytyczny), o czym świadczy wypowiedź: *Ta niemiecka punktualność może porazić*. Sądy budowane są często poprzez uwypuklenie kontrastów: *Spóźniliśmy się zaledwie dziesięć minut i ich już nie było*, podobnie w zdaniu *Niewątpliwie spóźnimy się, a nasi koledzy [Niemcy] będą znowu na nas czekać*. Tego typu wypowiedzi implikują negatywny autostereotyp niepunktualnego Polaka i utrwalają stereotyp punktualnego Niemca (kategoryzacja wedle kryterium: oni - *punktualni* vs. my - *spóźnieni*), dowodzą również, że Polak bagatelizuje znaczenie punktualności, Niemiec wręcz przeciwnie: przywiązuje do niej dużą wagę.

W celu wyeksponowania różnic między Polakami i Niemcami w podejściu do czasu, a co za tym idzie - jego organizacji, może posłużyć poniższa rozmowa telefoniczna:

- Panie Dyrektorze, dzwonił pan B....., prosił, by Pan oddzwonił do niego w ciągu najbliższych piętnastu minut, gdyż potem nie będzie już osiągalny.
- Dzwonię zatem do niego, bo mam niezmiernie mało czasu (*śmiech*)

Wykręca numer. Sygnał w słuchawce. Głos odbiorcy:

- B....., guten Tag!
- Guten Tag, Herr B..... Ich rufe Sie sofort nach Erhalt der Nachricht an. Sie haben noch dreizehn Minuten fünfundzwanzig Sekunden frei und Sie müssen weg, oder? (*śmiech*)
- Hm, tja. ... Guten Tag, Herr K....., wie geht es Ihnen?
- Freitag, ja? Nicht schlecht. Das Wetter ist schön. Bei uns soll es am Sonntag bis zu 20 Grad warm werden, was ich als Wintersportler nicht sehr toll finde - da schmilzt der Schnee so schnell weg!
- Schade...hm... Herr K....., ich habe Sie angerufen, weil es mir um unseren Termin in der nächsten Woche geht (..)
- Okay. So haben wir vereinbart. Sie haben noch zwei Minuten frei (*śmiech*).
- Hm,alles klar. Tschüs!

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 30.01.2012)

W powyższej rozmowie doszło dwukrotnie (na początku i na końcu rozmowy) do zakłócenia komunikacji na linii odbierania i interpretowania komunikatu, wskutek czego jeden z rozmówców (tu: niemiecki biznesmen) poczuł się zakłopotany, może nawet urażony. W tym miejscu nasuwa się kilka pytań: dlaczego dla niemieckiego partnera handlowego rozmowa ta miała nieprzyjemny wydźwięk? Dlaczego Polak zachował się prowokacyjnie w stosunku do swojego rozmówcy z Niemiec? Wyjaśnienie tego zajścia może być kilka, np.:

- 1). Niemcy pracują zgodnie z wcześniej ustalonym harmonogramem. W odniesieniu do powyższego niemiecki biznesmen był w stanie w miarę dokładnie określić swoją dyspozycyjność w ciągu najbliższych godzin (można przypuszczać, że nawet dni czy też tygodni).
- 2). W Niemczech nie marnuje się czasu, cenna jest każda minuta. Stąd prośba niemieckiego rozmówcy, by skontaktować się z nim w ciągu najbliższych 15 minut. Jednocześnie można wyjść z założenia, że szanuje on czas drugiej strony, informując, że kontakt z nim po upływie tego czasu będzie niemożliwy. Nasuwa się tutaj jeszcze przypuszczenie, że jego ponaglenie wynika

z przekonania, że Polacy są opieszali. Może to również przejaw chęci jego dominowania nad innymi.

- 3). W Polsce nie traktuje się rygorystycznie wcześniej ustalonych planów dnia. Określenia typu „zaraz”, „za 10 minut” nie są zawsze dla polskich biznesmenów wiążące (inaczej niż w Niemczech). Zaznaczmy jednak, że w powyższej rozmowie polski rozmówca ma świadomość, jak ważny jest dla Niemców czas i praca, którą wyznacza harmonogram dnia, dlatego od razu oddzwonił do swojego niemieckiego kolegi.
- 4). Dokładność, z jaką Niemiec określił swoją dyspozycyjność, a przy tym jego podporządkowanie terminarzowi rozbawiło polskiego biznesmena. Żart polskiego partnera handlowego nie został jednak odebrany przez Niemca zgodnie z intencją nadawcy. Można wysnuć nawet przypuszczenie, że Polak nie tylko żartuje, co nawet ironizuje na temat stosunku Niemców do czasu, zwłaszcza że temat rozmowy w efekcie okazuje się być błahy. Zachowując się w ten sposób, polski biznesmen wprowadził swojego niemieckiego rozmówcę w zakłopotanie (może nawet nieświadomie sprawił mu przykrość), na co wskazują krótkie wypowiedzi typu *Hm, tja* czy *Hm, ... alles klar*, czy też niepodjęcie podjętych przez drugą stronę wątków tematycznych. Można również przypuszczać, że wypowiedziane na koniec rozmowy słowa *alles klar* z jednej strony są potwierdzeniem ustalenia terminu, z drugiej - są krótkim komentarzem Niemca w odniesieniu do „żartu” Polaka (niemiecki partner handlowy jest świadomy istnienia stereotypowych opinii na temat punktualnych i precyzyjnych Niemców, tego, jak są postrzegani przez inne narody, może – mając na uwadze to, co powiedział mu jego kolega z Polski - sam doszedł do wniosku, że jego niecierpliwość, pośpiech były zbyt przesadzone w stosunku do tematu rozmowy).

Można oczywiście postawić inne pytania, wykorzystując powyższą nietypową rozmowę, np.: jak zareagowałby w podobnej sytuacji inny rozmówca, np. narodowości włoskiej, jak odniósłby się do słów polskiego biznesmena jego rodak? Czy inny Niemiec byłby również zakłopotany, słysząc tego typu wypowiedź?

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że do zakłóceń czy też nieporozumień interkulturowych dochodzi również w sytuacji, gdy zachowania przedstawicieli

danych kultur (narodów) odbiegają od stereotypowych wyobrażeń na ich temat. Nie wszyscy Niemcy są przecież punktualni czy dobrze zorganizowani. Standardy kulturowe, jak i stereotypy na temat niemieckiej punktualności, terminowości, a co za tym idzie niemieckiej niezawodności, dość często nie odpowiadają rzeczywistości, o czym świadczą poniższe wypowiedzi Polaków współpracujących z Niemcami:

Podobno Niemcy to taki solidny kraj, a tu taki problem... Już u nas jest z tym chyba lepiej. Nawet taksówka spóźniała się kilka minut.....

Zamówiłam blachę, ale tym razem sprowadzimy ją z Włoch. Byłam przekonana, że w Niemczech terminowo zrealizują zamówienie. Myliłam się....

Niemcy są punktualni!?... nie zgodzę się z tym, zawsze czekam, nieważne, czy byłam umówiona na konkretną godzinę ... zawsze czekam ...

- Mielśmy zacząć o dziesiątej... a gdzie jest nasz gość z Niemiec?
- Pan V..... jest jeszcze w palarni...

Spotkanie było zaplanowane na dziesiątą rano, ale zaczęliśmy nieco później... pan F....., no, wiesz, ten kontroler finansowy z Niemiec, miał poślizg czasowy..

Wybraliśmy niemiecką markę. Miało być solidnie, fachowo i na czas, a tu nie ma.. i nie wiadomo, kiedy będzie, ale już wiadomo, że nie w terminie, tak?

Niestety nie wszyscy [Niemcy] są punktualni. Mamy przez nich obecnie spore opóźnienia w dostawie materiału.

Miał być rano, a zjawił się dopiero po południu. Nawet specjalnie się nie tłumaczył. Byłoby miło, gdyby chociaż zadzwonił i poinformował mnie o zmianie planów. Najdziwniejsze jest to, że pan H..... się obraził, bo jak śmiałam zwrócić mu uwagę (..). Ta niemiecka punktualność dziś zawiodła na całej linii ...

Mój szef [Niemiec] często mi powtarza, że jeśli umawiasz się w Niemczech na konkretną godzinę, to powinieneś być 5 minut przed czasem. On natomiast niemal zawsze spóźnia się.. nawet pół godziny.

(zasłyszane w kontaktach służbowych)

Odstępstwa od stereotypowych wyobrażeń, gdy Niemcy bądź niemiecka marka nie jest gwarantem terminowości i dobrej jakości, są przyczyną nieporozumień. W przykładzie *Wybraliśmy niemiecką markę...* stereotyp zawarty jest w związku frazeologicznym (por. *niemiecka punktualność, niemiecki porządek, niemiecka precyzja, niemiecka gospodarność, niemiecka solidność itp.*). Wyrażenie to powszechnie nasuwa pozytywne konotacje, oznacza dobrą, sprawdzoną jakość. Zakłada się, że będzie *solidnie, fachowo i na czas*. Gdy rzeczywistość okazuje się być inna (*nie wiadomo, kiedy będzie, ale już wiadomo, że nie w terminie*), dochodzi do spięcia interkulturowego, czego efektem jest rozczarowanie, niepewność, oburzenie, niekiedy i złość (*Ta niemiecka punktualność dziś zawiodła na całej linii...*). Tego typu emocje bywają wyrażane wprost i dosadnie, np. *Niestety nie wszyscy [Niemcy] są punktualni...* Przy pomocy operatora interakcyjnego *niestety* wyrażona została negatywna ocena, którą odbiorca powinien na mocy konwencji języka przyjąć (zob. Awdiejew 2004). W wypowiedzeniu *nie zgodzę się z tym, zawsze czekam, nieważne, czy byłam umówiona na konkretną godzinę ... zawsze czekam* również otwarcie zaprzecza się opinii, że Niemcy są punktualni. Zaznaczmy jednak, że podczas wyrażania sądów oceniających częściej wykorzystuje się eufemizmy, łagodzące wymowę danego stwierdzenia, np. w zdaniu *Spotkanie (...) zaczęliśmy nieco później .. pan F..... (...) miał poślizg czasowy* zamiast „spóźnił się” używa się subtelного określenia „miał poślizg czasowy”. Z kolei z rozmowy: *Mieliśmy zacząć o dziesiątej... a gdzie jest nasz gość z Niemiec? // - Pan V..... jest jeszcze w palarni* dowiadujemy się, że spotkanie nie mogło rozpocząć się o ustalonej porze z powodu nieobecności niemieckiego gościa. Ten bowiem przebywał w tym czasie w palarni. Można powiedzieć, że ma problem z realizacją swojego standardu kulturowego z powodu nałogu. W celu złagodzenia wydźwięku (negatywnych) opinii, stosuje się często wyrazy typu „podobno”, „chyba”. Wyrażają one niepewność sądów, przypuszczenia, mogą także osłabiać siłę illokucyjną wypowiedzi. Traktuje się je również jako środki asekuracyjne, które pozwalają mówiącemu na zachowanie ostrożności, dystansu wobec wypowiedzianych treści. Dzięki nim można również w dyskretny sposób wyrazić ironię, kpinę, negatywny stosunek, np. *Podobno Niemcy to taki solidny kraj, a tu taki problem.....* Gdy sądy są wyrażane wprost, może to doprowadzić –

podczas rozbieżności zdań obecnych – do „utrąty twarzy”⁸³. Jeśli więc „nie zadbamy o własną twarz, inaczej mówiąc, ujawnimy złe maniery, niepoprawne zachowanie, wtedy grozi nam niebezpieczeństwo, że partner nie okaże nam należytego szacunku” (Tomiczek 2005:45). Zaznaczmy, że nie chodzi tylko o stworzenie pozytywnego obrazu własnej osoby, ale również o respektowanie godności partnera rozmówcy, okazywanie mu szacunku. „Gdy zachodzi potencjalne niebezpieczeństwo zamachu na twarz partnera interakcji – pisze Skudrzykowa (2007:111) – wypowiedź winna być dłuższa – do tego służą w języku pewne wyrażenia łagodzące, tonujące, eufemizujące”, pozwalające unikać konkretnych sformułowań, w tym także modalność wypowiedzi (czasowniki modalne czy też tryb warunkowy).

1.1.3.3.2. Podejście do transakcji

To, co różni Niemców i Polaków i co zakłóca komunikację pomiędzy nimi, to również podejście do interesów, relacji handlowych. Niemieccy biznesmeni skupiają się głównie na pracy, wykonaniu zadania (zob. kultura protransakcyjna). Jak pisze Schroll-Machl (2007:49), „Niemcy działają w kontaktach zawodowych przede wszystkim na płaszczyźnie rzeczy. Pod tym względem można zdefiniować główny niemiecki standard kulturowy jako ‘rzeczowość’”⁸⁴.

⁸³ Akty odmowy stanowią w szczególności zagrożenie dla „twarzy” nadawcy lub adresata. Są silnie nacechowane kulturowo, co wiąże się z odmiennym pojmowaniem uprzejmości w różnych kulturach. By złagodzić ich negatywny wydźwięk i skutek, stosuje się całą gamę strategii językowych, determinowanych przez „swoiste, usankcjonowane przez tradycję normy grzecznościowe, nakładające na rozmówców powinność wzajemnego poszanowania twarzy” (Bromberek-Dyzman/Ewert 2007:112). W tym kontekście na uwagę zasługują badania Bromberek-Dyzman i Ewert (2007) nad sposobem wyrażania odmowy przez (młodych) Polaków. Zauważa się, że Polacy kategorycznie mówią „nie” w odpowiedzi na propozycję czy prośbę osób o niższym statusie, nie podając przy tym motywu odmowy. Osobie o równym statusie społecznym odmówią w sposób bezpośredni i poinformują o powodach takiego zachowania. W sytuacji natomiast, gdy muszą odmówić komuś stojącemu wyżej w hierarchii społecznej, to wówczas nie tylko wyjaśnią przyczyny swojej odmowy, ale nierzadko również wyrażą przy tym np. żal, ubolewanie itp.

⁸⁴ Tłum. K.G-S.

Rzeczowe podejście Niemców do życia ma swoje podłoże: 1). w ich stosunku do religii. Protestantyzm był „mniej emocjonalny, lecz raczej intelektualny i mógł prowadzić przez pokolenia do uwypuklenia rzeczowości i racjonalności” (Schroll-Machl 2007:65)⁸⁵; 2). Innym istotnym czynnikiem było rozdrobnienie niemieckich ziem na wiele małych księstw, w wyniku czego doszło do ukształtowania się stabilnej struktury społecznej, ale także do ograniczenia mobilności ludzi. W ten sposób nie nawiązywano nowych kontaktów, koncentrowano się natomiast na (wspólnej) sprawie czy też zadaniu (zob. Schroll-Machl 2007:67). Ludzie charakteryzujący się rzeczowością zachowują się z rozwagą w trudnych sytuacjach. Potrafią panować nad sobą i swoimi emocjami. Są konkretni, pragmatyczni, starają się przedstawiać otaczający ich świat w sposób jak najbardziej obiektywny. Tak też najczęściej postrzegani są Niemcy przez inne narody (Schroll-Machl 2007:47)⁸⁶:

Tak postrzegają inni Niemców <i>Zorientowanie na wykonanie zadania</i>	
dobrzy specjaliści, kompetentni w swojej dziedzinie	Brazylijczycy, Indonezyjczycy, Rosjanie, Tajwańczycy
ważne są kwalifikacje, długie studia	Brytyjczycy
chłodne myślenie – logika ponad uczuciami i wyrozumiałością	Hiszpanie, Węgrzy
racjonalni, rozsądni	Brytyjczycy, Węgrzy
logiczni - zawsze mają argumenty	Japończycy

⁸⁵ Tłum. K.G-S.

⁸⁶ Tłum. K.G-S.

obiektywność (technika, opłacalność) jest ważniejsza niż uczucie do sprawy	Francuzi
natychmiast przechodzą do sedna sprawy	Tajwańczycy
nie pytają swojego partnera handlowego o sprawy prywatne	Portugalczyki
także osoby pracujące w zawodach niosących pomoc (np. lekarze) są chłodni i nie mówią dużo	Francuzi, Hindusi, Amerykanie (USA)
auta są rzeczą świętą	Finowie
skąpi, małostkowi, oszczędni	Brytyjczycy, Koreańczycy, Węgrzy, Czesi

„Rzeczowe“ zachowanie jest tym, co Niemcy uważają za profesjonalne: Niemcy sprawiają wrażenie ukierunkowanych na cel i argumentują przy wykorzystaniu faktów. Są przygotowani, często na piśmie i bardzo szczegółowo, aby mieć podstawę do przeprowadzenia rzeczowej dyskusji i móc złożyć ofertę współpracy“ (Schroll-Machl 2007:49)⁸⁷. Potwierdzeniem tego może być fragment poniższej rozmowy:

- (...) naja.. so den Termin telefonisch bestätigt. Herr K..... wird vielleicht dabei sein.. äh ... ich denke... für uns wäre das die Gelegenheit mit ihm ins Gespräch zu kommen...
- .. die neuen Superferrite zu zeigen.. nehme zwei Muster mit...
- (...) Tja, nun.. was noch? ... eine Präsentation hab' ich schon auf meinem PC gespeichert.. auch als Handouts ausgedruckt.. die Excel Daten ... mhm.. ach, hier.. in der Mappe... ein Beamer wird besorgt, den Anzeiger habe ich bei mir.. Frau H....., wir benötigen noch ein paar Broschüren, auch in Englisch... (...)

(fragment rozmowy niemieckich handlowców; 28.03.2012)

⁸⁷ Tłum. K.G-S.

Analizując powyższy tekst, trudno nie ulec stereotypom potwierdzającym, że niemieccy partnerzy handlowi gruntownie przygotowują się do spotkań i rozmów z klientami (prezentacja, materiały informacyjne, prospekty itp.). Dbają o każdy szczegół, skupiają na ogół swoją uwagę na jednej sprawie czy też czynności, na osiągnięciu wyznaczonego celu. Gdy tylko zmuszeni są do zrobienia kilku rzeczy naraz, tracą orientację. Jak pisze Schroll-Machl (2007:125), „my Niemcy koncentrujemy się często na rzeczy i poświęcamy się dopiero innej, gdy pierwsza jest doprowadzana do sensownego (tymczasowego) końca. Załatwianie spraw (...) w tym samym czasie jest doświadczane jako stresujące i w miarę możliwości tego się unika”⁸⁸. Pomocnym narzędziem są przygotowywane przez nich skrupulatnie i z dużym wyprzedzeniem agendy spotkań / wizyt. Potwierdzają one nie tylko ich rzeczowe podejście do sprawy, ale również – o czym była już mowa wcześniej – ich potrzebę organizacji czasu. „Niemcy czują się spokojni, gdy mają sensowny, realistyczny harmonogram. Preferują niezmiennie tempo pracy, które umożliwia wytrwałość i pomaga uniknąć błędów” (Schroll-Machl 2007:125)⁸⁹. Stąd lubią wszystko planować zawczasu, mają w zwyczaju przygotowywać z dużym wyprzedzeniem program swojej wizyty u klienta, przebieg spotkań na kolejne dni tygodnia/miesiąca itp. Polacy, przyzwyczajeni do spontanicznej improwizacji (zob. Eidam 2004:8; Boski 2007:124; Fischer/Thomas 2007:115), a ponadto przejawiający umiarkowanie monochroniczne (Gesteland 2000:59) czy też nawet polichroniczne podejście do czasu (zob. Fischer/Thomas 2007:132; Flejterska i in. 2010:86) - czują się często zakłopotani w sytuacji, gdy ich zachodni sąsiedzi przesyłają im – na kilka tygodni przed planowanym spotkaniem - dokładnie rozpisany plan wizyty, kolejność zagadnień do omówienia itp. np.

Ablaufplan für den Besuch von Herrn Dr. Ing. S..... in Polen

Termin / Ort: 03.02.2009, Dąbrowa Górnicza

Anlass: Projektarbeiten bei der (...)

Gäste: (...)

⁸⁸ Tłum. K.G-S.

⁸⁹ Tłum. K.G-S.

Dienstag, den 03.02.

8.35 Abholung der Gäste am Flughafen in Kattowitz – Fahrt nach Dąbrowa Górnicza
(6 Personen)

9.00 Ankunft Niederlassung in Dąbrowa Górnicza / Begrüßung

09.10–10.45 Einführung ins Gesamtkonzept der Lokalisierung in Dąbrowa Górnicza

10.45 - Präsentationen von

- Kurze Präsentation der (Hr. R. B.....) '10Minuten'
- SSI (Hr. S. J.....i) '30 Minuten'
- Zentralisierung der Transportlogistik und Einsatz von GPS-Monitoring '20 Minuten'
- Entwicklung von Dienstleistungen bei der am Beispiel des Servicezentrums in Dąbrowa Górnicza '20 Minuten'
- Künftige Projektpläne '5 Minuten'

12.10 Resümee, Schlussfolgerungen

12.30 kleiner Imbiss

13.00 Werksrundgang

14.15 Transfer zum Flughafen in Kattowitz-Pyrzowice (5 Personen)

14.45 Rückflug nach Düsseldorf

(agenda wizyty prezesa koncernu wysłana dn. 06.02.2009)

Sehr geehrter Herr W.....,

im Auftrag von Herrn S..... übersende ich Ihnen die Tagungsordnungspunkte
für den Besuch am 17./18.3.2009:

1. Produktivitätssteigerung
2. Schrott - Ablauforganisation
3. Rohrsägen
4. Kostenreduzierung
5. Auftragseingang/Preisniveau

Herr S..... bittet um sorgfältige Vorbereitung der anstehenden Themen.

Ein schönes Wochenende!

Mit freundlichen Grüßen / Best regards

i.A.

A..... R.....

Sekretariat Geschäftsführung

(mail z dn. 13.02.2009)

Hallo H. K.....,

H. K..... möchte Sie gern in der nächsten Woche besuchen, und zwar am
04.06.09 (Donnerstag).

Folgende Gesprächsthemen stehen an:

1. Finanzsituation
2. Personalsituation Controlling
3. Restrukturierung

4. Schrottprozess

5. Inventory

Es wäre schön, wenn H. L..... auch an diesem Gespräch teilnehmen könnte.

Bitte teilen Sie mir schnellstmöglich mit, ob der Termin für Sie akzeptabel ist.

Vielen Dank im Voraus und schöne Pfingsttage.

CL.....

GF-Assistenz

(mail z dn. 26.05.2009)

Sklonność do planowania, sporządzania harmonogramów uwypukla dodatkowo takie cechy Niemców, jak ich dokładność, konsekwentność w działaniu, dobrą organizację (zob. uznanie dla struktur i prawidłowości), jak i – o czym już wcześniej wspomniano – maksymalne wykorzystanie czasu przeznaczonego na spotkanie / wykonanie zadania, o czym dowodzi choćby wyżej przytoczona agenda wizyty. Określono w niej dokładnie ramy czasowe poszczególnych części (*8.35 Abholung der Gäste... / 9.00 Ankunft Niederlassung / Begrüßung / 09.10–10.45 Einführung ins Gesamtkonzept der Lokalisierung... itd.*), czas przeznaczony na indywidualne prezentacje (*Kurze Präsentation der (Hr. R. B.....) '10 Minuten' / SSI (Hr. S. J.....i) '30 Minuten itd.*), jak i tematykę poszczególnych wystąpień.

Warto tu jeszcze wspomnieć, że aspektem niemieckiej rzeczowości jest również koncentracja na tym, co materialne. Liczą się pieniądze, zyski, korzyści, lepsze wyniki, sukcesy i wszystko, co z nimi się wiąże. Nastawienie materialistyczne, a także ukierunkowanie na konkretny problem, osiągnięcie wyznaczonego celu osłabiają u Niemców potrzebę dbałości o dobre relacje z innymi (eliminacja strategii interpersonalnej). Widoczne jest to również w ich bezpośrednim stylu komunikowania się, nierzadko odczuwanym – zwłaszcza przez przedstawicieli kultury wysokiego kontekstu - jako konfrontacyjny.

1.1.3.3.3. Sposób komunikowania się (niski kontekst komunikacji)

Niemieccy biznesmeni uchodzą za ludzi bezpośrednich w kontaktach międzyludzkich, tzn. szczerych, prostolinijnych, niebojących się krytyki. Otwarcie i jednoznacznie wyrażają swoje opinie. Nie unikają trudnych tematów, wręcz

przeciwnie stawiają im czoło i szukają rozwiązań. Jak pisze Heringer (2010:187), „podczas rozmów i w trakcie dyskusji – Niemcy są postrzegani jako bardzo lubiący dyskutować – panuje „bardzo bezpośredni i otwarty ton” (...) co chce się powiedzieć, czy krytykę czy po prostu tylko swoją opinię, wyraża się to bez owijania w bawełnę”⁹⁰. Zdeterminowany przez polityczne warunki (tj. rozdrobnienie niemieckich ziem na wiele małych księstw) komunikacyjny aspekt wzajemnych relacji w rodzinach, w małych lokalnych wspólnotach (niem. *Beziehungsaspekt*; zob. Watzlawick 2011) był wyraźnie kształtowany poprzez istnienie stabilnych więzi między ludźmi. To pozwalało na to, by w kontaktach interpersonalnych zrezygnować z dwuznaczności wypowiedzi i skoncentrować się w pierwszej kolejności na aspekcie rzeczy, na osiągnięciu wyznaczonego celu (por. Schroll-Machl 2007:197). Ponadto większość ludności w Niemczech mieszkała na wsi. W przeciwieństwie do kultury dworskiej ich sposób komunikowania się był prosty i bezpośredni – niepozbawiony przy tym wulgaryzmów, obelg, zwłaszcza, gdy chodziło o honor. Dodajmy jeszcze, że nie bez znaczenia jest tu również rola protestantyzmu, który także wywarł istotny wpływ na sposób komunikowania się Niemców. „Kościół Lutera – pisze Schroll-Machl (2007:198) - to kościół słowa (nie sakramentu i liturgii) – słowa czytanego, mówionego, głoszonego, śpiewanego. Kultura protestancka jest kulturą słuchania, pisma i książki”⁹¹. Ważne zatem było skoncentrowanie się na słowie, co wiązało się z kolei z dążeniem do odkrycia i zrozumienia jego prawdziwego bezspornego znaczenia.

Sposób bycia Niemców często jest odbierany przez przedstawicieli innych kultur jako szorstki i wyrachowany. Niemieccy biznesmeni wykazują bowiem większe zainteresowanie szybkim przystąpieniem do interesów niż wzajemnym poznawaniem się. „W rozmowie [między Niemcami] nie ma osób (...) Nikt [z nich] nie obnaża się bardziej niż wymaga tego temat. Nikt nie mówi o sprawach ostatecznych lub nieodwracalnych” (Wojciechowski 2000:152). Niemieccy partnerzy handlowi wydają się być powściągliwi w wyrażaniu swoich uczuć i emocji. Zachowują większy dystans interpersonalny, co może uchodzić za przejaw chłodu,

⁹⁰ Tłum. K.G-S.

⁹¹ Tłum. K.G-S.

brak uprzejmości czy też wyraz arogancji. W komunikacji istotny jest dla nich jasny, jednoznaczny, a przez to zrozumiały przekaz zgodny z intencją nadawcy (por. kultury niskiego kontekstu w koncepcji Halla 1976): „Koncentrują się przede wszystkim na tym, co ma być powiedziane, a więc na treści. Do formy natomiast, czyli do tego, jak coś powinno zostać powiedziane, nie przywiązują dużej wagi” (www.study-in-chemnitz.com; 01.07.2012). Mówią zatem to, co myślą, bez dwuznacznych uwag (np. *Nein, das geht nicht. Auf keinen Fall! // Nein, es lohnt sich nicht. Der Preis beträgt 20 € pro Stück* etc.). Nie marnują czasu na ewentualne niejasności czy niedopowiedzenia. Nie doszukują się „głębszego” znaczenia wypowiedzi. Pomijają niewerbalne sygnały w relacjach interpersonalnych. Gdy Niemiec powie „nie”, słowo to z pewnością znaczy „nie” i nic ponadto. W związku z powyższym niemieccy biznesmeni w oczach przedstawicieli innych kultur (patrz: poniższe zestawienie) uchodzą za mało dyplomatycznych, ale za to szczerych i zdecydowanych (Schroll-Machl 2007:171)⁹²:

Tak postrzegają inni Niemców <i>„Niskokontekstowy” styl komunikacji</i>	
bezpośredni, jednoznaczni, uczciwi, szczerzy, niedyplomatyczni (niesympatyczni)	Australijczycy, Brazylijczycy, Brytyjczycy, Bułgarzy, Chińczycy, Hindusi, Japończycy, Koreańczycy, Meksykanie, Hiszpanie, Turcy, Węgrzy, Amerykanie (USA)
krytykują wprost	Hiszpanie
kochają dyskusje, kłócą się na spotkaniach, sprzeciwiają się, przerywają, gdy mają zastrzeżenia	Brazylijczycy, Finowie, Japończycy, Koreańczycy, Hiszpanie

⁹² Tłum. K.G-S.

mało wrażliwi, wytrzymali	Brazylijczycy
pomoc nie jest oferowana, trzeba pytać	Brazylijczycy, Chińczycy, Brytyjczycy, Turcy, Hindusi, Koreańczycy, Szwedzi, Hiszpanie
odpowiadają dokładnie na to, o co zostali zapytani	Brazylijczycy
zważają na to, co mówią	Brazylijczycy, Hindusi, Hiszpanie
tak lub nie – bez różnicowania	Hindusi, Japończycy
dobrze oceniający, przewidywalni, jednoznaczni	Chińczycy, Czesi
bez poczucia humoru, nie są sarkastyczni, wszystko biorą dosłownie, bez autoironii	Brytyjczycy, Koreańczycy, Hiszpanie, Czesi, Węgrzy
wszystko na piśmie, dużo papieru zamiast komunikacji	Hindusi, Polacy, Hiszpanie
mało mówią, milczą (np. podczas posiłków)	Brazylijczycy, Hiszpanie, Amerykanie (USA)

Niemcy wiedzą, czego chcą. Sprawiają wrażenie ludzi niezwykle opanowanych i pragmatycznych, co potwierdzają również poniższe wypowiedzi Polaków:

Pracowałam kiedyś w Niemczech.. Niemców kojarzę jako twardych, oziębłych .. **konkretni są, nie owijają w bawełnę** ... wszystko mają poukładane i taki porządeczek wszędzie ...

Cenię sobie ich podejście do życia.. lubię ich [Niemców] za to, że są właśnie **tacy konkretni**... a my niepotrzebnie dodajemy do wszystkiego filozofię.

Tak - masz rację [Niemcy] są w miarę bezstronni... **realnie patrzący** i w ogóle.. bez typowo polskiego "narzekactwa"

(zasłyszane w kontaktach służbowych)

Przytoczone powyżej wypowiedzi można rozpatrywać w ramach dychotomii: „my: i „oni”, tj. *my-Polacy*: mający skłonność do wyolbrzymiania rzeczy i zjawisk, niezadowoleni, nierzeczowi vs. *oni-Niemcy*: konkretni, obiektywni, chłodni. Wprawdzie tzw. „rzeczowość” (niem. *Sachorientierung*) nie jest elementem polskiego standardu kulturowego i nie powinno się – porównując obie kultury biznesu - wprowadzać kategorii: „rzeczowość” vs. „brak rzeczowego podejścia do sprawy”. Trudno jednak oprzeć się wrażeniu, analizując powyższe wypowiedzi, że w opinii Polaków brak właśnie tej cechy u swoich rodaków jest oceniany przez nich negatywnie.

Na uwagę zasługuje fakt, że Niemcy – chcąc przełamać negatywne stereotypy na swój temat i jednocześnie, by stworzyć pozytywny klimat komunikacji - coraz częściej na wzór anglosaski rozpoczynają rozmowę od tzw. *small talk*, krótkiej rozmowy na neutralne tematy, jak np. pogoda, warunki na drodze, czy też zapytują o samopoczucie rozmówcy, używając przykładowo zwrotu *Wie geht es Ihnen?* (por. ang. *How are you? / How do you do?*). Nie oczekują jednak szczegółowej, szczerej odpowiedzi na tego typu grzecznościowe pytania. Wystarczy krótka rutynowa formułka, niekoniecznie odpowiadająca rzeczywistemu stanowi rzeczy, jak np. *Danke, es geht gut / Mir geht es gut, danke. Und selber? / Danke, gut. Ich hoffe, Ihnen auch?* itp. Tego typu frazesy są zaledwie przedłużeniem powitania (zob. Roche 2001:41), a nie zachętą do dalszej rozmowy na ten temat. Nieporozumienia pojawiają się zatem w sytuacji, gdy rozmówca dosłownie zinterpretuje to pytanie i odpowie na nie bardzo dokładnie:

- Guten Tag, Frau G..... Geht's gut?
- Danke, ganz gut... Heute ist mein erster Arbeitstag nach sechs Monaten Mutterschaftsurlaub und der erste Tag, an dem mein Sohn in die Krippe ging. Ich mache mir Sorgen, ob alles mit ihm in Ordnung ist.
- mhh.. keine Angst! .. ja.... Es wird sicherlich gut sein..naja. Frau G....., ich rufe Sie an, um mit Ihnen die Agenda für meinen Besuch bezüglich SAP zu vereinbaren.

(rozmowa między Polką i Niemką; 08.04.2010)

Sprowadzenie rozmowy na tematy prywatne dotyczące kwestii pozazawodowych wprowadziło Niemkę w zakłopotanie (*mhh..*). Zachowanie Polki mogła uznać za naruszenie niemieckiego standardu kulturowego (zob. oddzielenie sfery zawodowej od prywatnej). Nastąpiło „zawieszenie”, „spauzowanie” przebiegu rozmowy: *mhh.. keine Angst! .. ja.... Es wird sicherlich gut sein..naja*. Zaistniała niezręczna sytuacja, pojawiło się w tej rozmowie tzw. „miejsce kłopotliwe”. Niemka, początkowo zdezorientowana, zareagowała na wypowiedź Polki krótkimi frazesami, po czym przeszła do sedna sprawy, wyjaśniając, w jakim celu dzwoni. Weźmy inny przykład:

- Guten Morgen, Herr V....., hier spricht K..... Wie geht es Ihnen?
- Danke, gut. Was gibt's?
- Herr V....., es geht mir um Ihren Besuch bei uns. Gibt es bereits einen neuen Termin?
- ich hatte eine Verschiebung um eine Woche geplant, leider kollidiert dies mit der
Urlaubszeit NRW, keine Freigabe für den Kollegen aus dem Betrieb. Ich versuchte Ende KW 43 ... Leider klappte es bei mir auch nicht. Sorry ... ich könnte allerdings KW 44 anbieten
- Bis auf den dreißigsten Oktober grundsätzlich okay.
- Mhm... so ich würde den dreißigsten Oktober vorschlagen ... muss noch nach den passenden Flügen suchen. Wäre das okay für Sie?
- Mir passt auch.
- Schön. Ich schicke Ihnen meine Flugverbindungen. Tschüs! [koniec]

(rozmowa telefoniczna; 09.10.2008)

Powyższa rozmowa przebiega w dużym stopniu bez większych zakłóceń. Możemy w niej wyodrębnić krótką fazę wstępną (tzw. *small-talk*) zawierającą szablonowe powitanie⁹³ rozbudowane o pytanie grzecznościowe typu *Wie geht es Ihnen?*, replikę formuły powitalnej⁹⁴ aktem podziękowania (zob. Marcjanik 2002:22)

⁹³ Ożóg (1991:52) nazywa formuły powitalne „wytartymi stereotypami grzecznościowymi (...) I tak: *dzień dobry* nie znaczy już ‘życzę ci dobrego dnia’, lecz ‘ja cię witam’, ‘rozpoczyna, z tobą dialog’, podobnie *cześć* nie znaczy już ‘oddaję ci cześć, szacunek’, lecz jest tylko powitaniem, pożegnaniem”. Tego typu zwroty do adresata są utartymi mechanicznie powtarzanymi frazesami, stanowiącymi minimum grzeczności, utraciły swoją pierwotną semantykę na rzecz wyrażania czystej funkcji grzecznościowej (zob. Ożóg 1991:55).

i przejście niemieckiego rozmówcy do sedna sprawy⁹⁵. W tym w miejscu rozmowa jest po raz pierwszy zachwiana, doszło do zakłócenia w obrębie sekwencyjności wypowiedzi czy też raczej, jak to nazywa Marcjanik (2002:41), „strategii symetryczności zachowań grzecznościowych”. Niemiec wprawdzie podziękował za zainteresowanie jego osobą, udzielił zdawkowej odpowiedzi na pytanie grzecznościowe, nie zapytał jednak o samopoczucie / ogólną sytuację swojego rozmówcy, skupiając się od razu na tym, czego ma dotyczyć owa rozmowa. Takie zachowanie stoi w sprzeczności z polską grzecznością językową⁹⁶ (tj. zajęcie osobistej postawy wobec partnera rozmowy; zob. Skudrzykowa 2007:108; Marcjanik 2007:51). Dalsza część dialogi (środkowa) toczy się wokół ustalenia terminu spotkania w Polsce. Gdy ten zostaje określony, Niemiec informuje swojego polskiego rozmówcę, że prześle mu informacje o swoich połączeniach lotniczych, po czym kończy rozmowę krótkim *Tschüs!*, nie czekając aż drugi uczestnik komunikacji również się z nim pożegna. W powyższej rozmowie dwukrotnie doszło do zakłócenia w obrębie sekwencyjności wypowiedzi, za drugim razem na poziomie sekwencji pożegnania (z powodu zachowania Niemca zabrakło drugiego członu

⁹⁴ Skudrzykowa (2007:107) wśród zachowań grzecznościowych wyróżnia 1). akty grzecznościowe konieczne, które muszą zaistnieć bezwzględnie w danej sytuacji komunikacyjnej; 2). akty grzecznościowe niekonieczne (komplement, zapytanie o zdrowie, zajęcie osobistej postawy wobec rozmówcy – *Co słychać?*). Nie wynikają one z przymusu, lecz są formą wyróżnienia partnera z tła, podkreślenia jego ważności.

⁹⁵ Więcej na temat struktury rozmowy telefonicznej, zwłaszcza w odniesieniu do negocjacji w artykule doktorantki pt. „Telefonverhandlungen (in Bezug auf die Theorie der Sprechakte von J.Austin und J.Searle)“ zamieszczonym w tomie pokonferencyjnym „Studien zur deutschen Gegenwartssprache. Akten der 4. Tagung der polnischen Doktoranden im Bereich der Germanistischen Linguistik. Warszawa, 22.05.2010”. Zakład Graficzny UW, Warszawa 2012, s. 31-43.

⁹⁶ „Etykieta (czyli grzeczność) językowa – pisze Marcjanik (2007:12) – to zbiór przyjętych w danej społeczności wzorów językowych zachowań grzecznościowych, zwyczajowo podporządkowanych określonym sytuacjom pragmatycznym, takim jak: spotkanie znajomej osoby, wyświadczenie nam przez kogoś przysługi, sprawienie komuś przykrości czy odniesienie przez kogoś sukcesu”. Wymienione powyżej sytuacje wymagają odpowiednich zachowań, tj. powitanie, podziękowanie, przeproszenie, gratulacje. Polska grzeczność językowa jest rodzajem gry. Uprzejme zachowanie powinno być odwzajemnione przez odbiorcę zgodnie z obowiązującymi normami. „Otrzymanie” zachowania grzecznościowego z reguły zobowiązuje do rewanżu: partnerowi interakcji nie wypada wyłącznie brać to, co jest dla niego dobre – wypada mu też dawać coś, co byłoby dobre dla jego partnera” (Marcjanik 2002:271 i n.).

pary przylegającej, tj. pożegnanie - odwzajemnienie pożegnania)⁹⁷. Naruszono w ten sposób również zasady polskiej grzeczności językowej. Rozmowę powinno zakończyć się odpowiednimi zwrotami grzecznościowymi (typu *Do usłyszenia! Cześć! Na razie!* itp. niem. *Auf Wiederhören! Tschüs! Bis dann!* etc.) Są one „nieodzwonne do prawidłowego przebiegu komunikacji językowej. Bez nich komunikacja ta mogłaby być znacznie zakłócona” (Ożóg 1991:52). Wprawdzie dopuszcza się możliwość nagłego przerywania kontaktu, przy czym etykieta językowa nakazuje wówczas użycie performatywu *przepraszam*. Ponadto „partner dialogu przerywający zawsze podaje motywację takiego zachowania (usprawiedliwia się)” (Marcjanik 2002:258). Gwałtowne zakończenie rozmowy telefonicznej bez aktów będących usprawiedliwieniem może wywołać zdumienie u Polaków, uczucie, że partner handlowy ich lekceważy, jest chłodny, nie dba o przyjazne wzajemne relacje. Zgodnie bowiem z polskim obyczajem „gwałtownie kończyć rozmowy – bez uzasadniających to okoliczności pozajęzykowych – po prostu nie wypada” (Marcjanik 2002:259). W ten sposób jednak uwidoczniła została różnica kulturowa między Niemcami i Polakami w podejściu do relacji handlowych (kultura protransakcyjna vs. umiarkowanie propartnerska). Taka postawa niemieckiego partnera handlowego potwierdza tzw. rzeczowe podejście Niemców do sprawy (niem. *ein „sachliches” Verhalten*; zob. Schroll-Machl 2007), co ma wpływ na sposób ich myślenia, organizowania informacji. Istotne znaczenie ma dla nich również zachowanie kolejności wypowiedzi. Nie przerywają, gdy ktoś mówi (choć nie podzielają tego zdania np. Brazylijczycy, Finowie, Japończycy, czy też Koreańczycy). Wtrącanie się do wypowiedzi innego rozmówcy⁹⁸, mówienie równocześnie z nim, wchodzenie mu w słowo (niem. *Überlappungen*) uchodzi w kulturze niemieckiej za zachowanie wysoce niestosowne i nieprofesjonalne. Jak

⁹⁷ Więcej na temat zakłóceń na różnych stopniach segmentacji rozmowy w: Henne/Rehbock 2001; Brinker/Sager 2001; Żydek-Bednarczuk 1994, 2004; Hundsnurscher 1994; Garlacz-Sobczyk 2010.

⁹⁸ Nęcki (1996) pisze w takim przypadku o tzw. destruktorach komunikacji (określa w ten sposób nie tylko zachowania polegające na przerywaniu wypowiedzi, ale również akty mowy typu negowanie, zaprzeczanie itp.).

zauważa Lüsebrink (2008:32), „przerywanie i powiązana z tym wymiana ról następuje w języku niemieckim zasadniczo na końcu zdania”⁹⁹, gdyż właśnie w tym miejscu znajduje się często czasownik bądź prefiks czasownika, będące istotnymi nośnikami informacji. Przerwanie zatem rozmówcy w połowie zdania jest zatem nie tylko oznaką braku dobrych manier, ale również pociąga za sobą ryzyko opacznego zrozumienia drugiej strony. Zaznaczmy przy tym, że w niektórych kulturach (np. w Hiszpanii czy we Francji) przerywanie rozmówcy nie jest traktowane jako przejaw nieuprzejmości. Wręcz przeciwnie jest oznaką zainteresowania tym, co mówi drugi uczestnik rozmowy, przejawem solidarności z nim (por. Lüsebrink 2008:52; Erll/Gymnich 2010:121). Polacy – w przeciwieństwie do swoich zachodnich sąsiadów zza Odry - włączają się do rozmowy, nie przestrzegając często zasady nieprzerywania wypowiedzi innym osobom. Rozmawiając, angażują się jednocześnie w kilka działań, np. odbierają telefon, podpisują dokumenty. Takie zachowanie może irytować niemieckiego partnera handlowego.

Niemcy, preferujący rzeczowy i bezpośredni styl komunikacji, oczekują również od swojego rozmówcy mówienia wprost, zwięzłości wypowiedzi, akcentowania sedna sprawy, podawania prawdziwych i sprawdzonych informacji. Akcent położony jest zwłaszcza na dążeniu do prawdy obiektywnej¹⁰⁰, powiązanej z racjonalnością, zasadą krytycznego oceniania / sprawdzania. Gdy Niemiec zauważy błąd swojego kolegi z pracy, powie mu o nim otwarcie, co więcej, wspólnie zastanowią się nad tym, jak ten problem rozwiązać (zob. zinternalizowana kontrola). Tego typu zajście nie wpłynie na ich dalsze wzajemne relacje zawodowe. Gdy jednak Niemiec – nie mając niczego złego na myśli – w ten sam sposób odniesie

⁹⁹ Tłum. K.G-S.

¹⁰⁰ Dążenie do „prawdy” jako podstawa bezpośredniego stylu komunikacji w zachodnich krajach Europy jest mocno zakorzenione w tradycji antycznej. Arystoteles w „Metafizyce” pojmował prawdę jako zgodność rzeczy z intelektem, słów z rzeczywistością (por. również definicję prawdy św. Tomasza z Akwinu). Takie założenie stało się fundamentem zachodnioeuropejskiej myśli światopoglądowej i filozoficznej. Odnosi się do logiki „albo-albo” (niem. *Entweder-Oder-Logik*): zdanie może być albo prawdziwe, albo fałszywe – i nie ma innej opcji. W Niemczech na taki sposób myślenia w dużym stopniu odcisnęła swoje piętno reformacja i jej wkład w rozwój szkolnictwa wyższego. Języki (grecki i łaciński) oraz literatura i filozofia antyczna – wykładane na uniwersytetach - stały się podstawą do ćwiczenia umiejętności logicznego argumentowania, myślenia i wyciągania wniosków na zasadzie dedukcji (zob. Schroll-Machl 2007:195).

się do swojego polskiego kolegi, najczęściej zostanie posądzony o grubiańskość, brak taktu, a jego zachowanie będzie potraktowane jako przejaw nieuprzejmości, wywyższania się bądź też wyraz arogancji, np.

[Beantworten Sie] „Ja, ich mach das“ - **klar, kurz und eindeutig.. ohne unnötige Worte und Umwege!** Das reicht mir.

(prezes niemieckiej spółki do asystentki zatrudnionej w polskiej spółce-córce; 02.10.2012)

Warum **haben Sie bisher keinen Erfolg** mit Ihren Verbesserungsinitiativen im Projektmanagement? **schade, schade!**

(z rozmowy Niemca z polskim menadżerem produktu; 19.09.2012)

Tja, **Sie haben nicht verstanden**, worum es tatsächlich geht und wie ein firmeninternes Qualitätsmanagement-System aufgebaut und eingeführt werden kann, oder? (...).

(z rozmowy Niemca z Polakiem; zasłyszane w dziale jakości; 22.08.2007)

Frau N....., **Sie haben mal wieder die Preise völlig falsch kalkuliert**, meist zu niedrig.

(Niemiecki kontroler finansowy do Polki pracującej w dziale controllingu; 05.07.2011)

Polacy nie są przyzwyczajeni do jawnego „wytykania” im błędów (np. *Sie haben mal wieder die Preise völlig falsch kalkuliert*). Krytykę odbierają bardzo personalnie (por. Fischer/Thomas 2007:46). Znalazienie się w takiej sytuacji wywołuje u nich poczucie zażenowania, wiąże się „utrata twarzy”, „poczuciem godności”¹⁰¹. Inaczej to zajście oceni Niemiec. Dla niego tego typu uwaga to nie tylko wskazówka na przyszłość, jak lepiej i dokładniej wykonywać swoją pracę, to także okazja do poznania opinii współpracownika na ten temat. W Niemczech liczy się bowiem praca zespołowa i konkretny efekt wspólnej pracy. Wymiana pomysłów i poglądów wśród współpracowników pozwala na łagodzenie napięć i niwelowanie

¹⁰¹ Mocno zakorzenione w polskiej mentalności poczucie godności osobistej należy powiązać z ideami sarmatyzmu. Rozbudził on w polskim szlachcicu świadomość wartości osoby ludzkiej, akcentując jej wolność, a przy tym poczucie dumy i honoru (zob. Fischer/Thomas 2007:46).

nieporozumień, których przyczyną są różnice zdań. „Konflikty w oczach Niemców w biznesie, ale i w codzienności są widziane jako szanse w rozwoju osobowości i relacji z drugimi. Polacy uważają, że konfliktów należy unikać” (www.jaslo4u.pl; 01.05.2012). W oczach Niemców Polacy ociągają się z przejściem do sedna sprawy, unikają jednoznacznych sformułowań w trakcie dyskusji, uciekają się do uprzejmych, choć asekuracyjnych wyrażen typu: „(być) może”, „chyba”, „prawdopodobnie”. Swoje opinie komunikują w sposób ogólnikowy, aby nie urazić swojego rozmówcy. Skupiają się bowiem w pierwszej kolejności na ludziach i dobrych relacjach między nimi (zob. kultura umiarkowanie protransakcyjna / umiarkowanie propartnerska w: Gesteland 2000:16¹⁰²; Zawadzka 2002:214; Flejterska i in. 2010:86). Polski biznesmen powie szczerze, co mu się nie podoba, dopiero w sytuacji bez wyjścia i najczęściej jest to faza, po której nie ma już powrotu do normalnej współpracy. Z niemieckim partnerem handlowym jest inaczej. Będzie podawał w wątpliwość i krytykował niemal każdy punkt rozmowy, ale to wcale nie znaczy, że nie zawiąże współpracy czy też nie przyjmie oferty swojego rozmówcy. Umiejętność widzenia i oceniania czegoś krytycznym okiem traktowana jest przez Niemców jako wyraz inteligencji i znajomość rzeczy. „Kto nie ma sceptycznych uwag bądź krytycznych pytań, ten nie jest z pewnością świadomy problematyki rzeczy” (Schroll-Machl 2007:185)¹⁰³. Dobrze przeprowadzona konstruktywna krytyka (rozumiana jako rzeczowy komentarz do konkretnych działań) jest pomocnym narzędziem w budowaniu pozytywnych relacji z innymi, zwiększa szanse na lepsze efekty. Zaznaczmy, że nie ma ona na celu obrażania kogokolwiek (Niemcy traktują swojego partnera rozmowy bardzo poważnie). Odsłania jedynie słabe strony pewnych zachowań czy też propozycji, co pomaga zabezpieczyć się

¹⁰² W opinii Gestelanda (2000) czy też Zawadzkiej (2002) Polska jest przykładem kultury o niestąlej ekspresyjności: Polacy z jednej strony uchodzą za osoby, które unikają konfrontacji, z drugiej jednak często nie ukrywają irytacji, gniewu czy też sfrustrowania (polski temperament). „Na pierwszym spotkaniu ich zachowanie może być powściągliwe, ale kiedy lepiej cię poznają, stają się bardziej ekspresyjne” (Gesteland 2000:210). Zaznaczmy, że okazywanie „złych” emocji (gniewu, złości) nie sprzyja atmosferze rozmów handlowych, stąd trudno jest znaleźć przykłady takich zachowań w polsko-niemieckiej komunikacji biznesowej (w korpusie autorki niniejszej pracy brak tego typu przykładów).

¹⁰³ Tłum. K.G-S.

przed ewentualnymi pomyłkami, błędami w przyszłości. Niemiecka osobliwość, by wszystko wyrażać wprost, jednoznacznie, skrupulatnie, powiązana jest z ich uznaniem dla struktur i reguł (niem. *Wertschätzung von Strukturen und Regeln*). Taki sposób komunikacji daje bowiem poczucie, że wszystko jest na swoim miejscu i ma swój ustalony porządek oraz ład, a przede wszystkim sens.

Do zakłóceń komunikacji może dojść również w sytuacji, gdy jedna ze stron niewłaściwie zinterpretuje intencje, pobudki zachowania swojego rozmówcy, np. niemiecki handlowiec, mówiąc *Es geht Ihnen gewiss ums Geld. Keine Sorge! Die Samples erhalten Sie umsonst* (28.03.2012), wytłumaczył sobie, że przyczyną niezdecydowania Polaka są niewątpliwie kwestie finansowe. Zapewniając go, że próbki otrzyma za darmo, nieświadomie uraził swojego rozmówcę z Polski, podkreślił bowiem jego gorszy status materialny (Polacy są na tym punkcie bardzo wrażliwi). Weźmy inny przykład, w którym doszło do zakłócenia komunikacji na linii kodowania i dekodowania komunikatu:

- Frau G....., kann ich Ihnen etwas zu trinken anbieten? Kaffee, Tee oder lieber etwas Kaltes?
- Ach, bitte machen Sie sich meiner wegen keine Umstände, das ist wirklich nicht nötig. Sie sind sicherlich sehr beschäftigt.
- Bitte nehmen Sie Platz. Herr W..... kommt in fünf Minuten.

(w trakcie podróży służbowej do Niemiec, 28.03.2012)

Na początku wydaje się, że nie doszło do zakłócenia komunikacji pomiędzy interlokutorami, w rzeczywistości jednak nastąpiło nieporozumienie z powodu błędnej interpretacji przekazu. Niemka zinterpretowała otrzymany komunikat dosłownie: gość nie życzy sobie niczego do picia. Polka, choć zapewniała, że nie chce sprawiać kłopotu, prosząc o coś do picia, dodając, że niewątpliwie jej rozmówczyni jest bardzo zajęta (*Ach, bitte machen Sie sich meiner wegen keine Umstände, das ist wirklich nicht nötig. Sie sind sicherlich sehr beschäftigt*), to pośrednio przekazywała treść, że chętnie by się czegoś napiła. Jak pisze Skudrzykowa (2007:118), „naleganie i namawianie jest wręcz oczekiwane w polskim prawie gościnności (...) Polski gość (...) zawsze elegancko odmówi zaproszenia do poczęstunku, a nawet robi to drugi raz, ponieważ wie, że trunki nie

znikną ze stołu, a kanapki nie powędrują do lodówki, a zaproszenie gospodarza zostanie ponowione po raz trzeci”. Polka w wyżej opisanej historii spodziewała się zatem odpowiedzi w stylu *Das sind doch keine Umstände für mich. Ich tue es gerne* czy *Kein Problem. Also, was zu trinken?* Oczekiwała, że jej rozmówczyni ponowi swoją propozycję, upewni się co do prawdziwości przekazywanych treści, ewentualnie zapewni, że tego rodzaju przysługa nie stanowi dla niej żadnego kłopotu. Niemka, nieprzyzwyczajona do takiego zachowania, zinterpretowała otrzymany komunikat dosłownie i sprawę uznała za zamkniętą.

Do nieporozumień w polsko-niemieckich kontaktach biznesowych dochodzi również w sytuacji, gdy niemieccy biznesmeni są mało konkretni w swoich wypowiedziach, gdy zaskakują swoją impulsywnością, przerywają wypowiedź rozmówcy. Sprawiają wówczas wrażenie chaotycznych, takich, którym trudno jest się skupić na jednym temacie. Wprawdzie można założyć, że takie zachowania są raczej incydentalne, warto jednak i tego typu przypadki przytoczyć, gdyż odbiegają od tego, co oczekujemy w kontaktach z Niemcami:

Ale z naszego gościa gaduła! Jedno zdanie pisał chyba przez dziesięć minut, bo non stop miał coś do powiedzenia. Byłem przekonany, że Niemcy są całkiem inni..... A tu, proszę ... A wiesz, że oni wyszli dopiero po szóstej!?

Niemcy wcale nie są tacy wyrachowani, pozbawieni humoru, jak wszyscy wokół mówią. Ten był luzak.

Co chwila dzwoniła komórka, często było tak, że ta Niemka prawie cały czas gadała i gadała i do tego głośno śmiała się...

Karsten ma temperament, chociaż jest Niemcem.

Wydawało mi się, że [Niemcy] są strasznie sztywni i tacy zadufani w sobie, kilkudniowy pobyt w Niemczech sprawił, że myślę o nich już inaczej.

Ten to chyba nie jest Niemcem!? Jest wyjątkowo roztrzepany, a do tego strasznie dużo mówi... i szybko mówi..

Niemcy stają się coraz bardziej europejscy, przez to coraz mniej niemieccy... także w swojej mentalności (...) nie są wcale takimi służbistami, za jakich się ich uważa .. spoko... na luzie ...

(zasłyszane w kontaktach służbowych)

Sądy (oceniające) są zawarte w powyższych zdaniach często w sposób implicytny, tzn. są ukryte, wynikają z kontekstu. Z treści przytoczonych wypowiedzi można wywnioskować, że Niemcy są zwykle powściągliwi w słowach i w okazywaniu emocji. Zderzenie stereotypowego wyobrażenia Polaków o usposobieniu Niemców z ich rzeczywistym obrazem - ci bowiem okazują się być rozmowni, a nie małomówni, roztargnieni, zamiast dobrze zorganizowani - budzi zaskoczenie: *Ten to chyba nie jest Niemcem! / Byłem przekonany, że Niemcy są całkiem inni* (tzn. małomówni) / *Wydawało mi się, że [Niemcy] są strasznie sztywni i tacy zadufani w sobie*. W niektórych z wyżej przytoczonych zdań mówiący ujawnia wprost swoje stanowisko, np. *Wydawało mi się, że... Byłem przekonany, że..*. Warto również zwrócić uwagę na użyte intensyfikatory typu *strasznie* (*dużo mówi*), *wyjątkowo* (*roztrzepany*), *całkiem* (*inni*), które wyrażają zdziwienie, konsternację odbiorcy niespodziewającego się takiego stanu rzeczy. Wyolbrzymione zostają w ten sposób „inne” odbiegające od niemieckiego standardu kulturowego cechy Niemców jak roztargnienie czy też ich skłonność do nadmiernego mówienia.

1.1.3.3.4. Zinternalizowana kontrola

Mówienie wprost, również o błędach i uchybieniach, powiązane jest z zinternalizowaną kontrolą, ukierunkowaną na reguły (niem. *regelorienteerte, internalisierte Kontrolle*). W przekonaniu Niemców ważne jest, by być świadomym swoich pomyłek, potknięć, niedociągnięć i by umieć je akceptować. Z popełnionych błędów trzeba umieć wyciągnąć odpowiednie wnioski w celu uniknięcia ich w przyszłości. Dla Niemców nie do przyjęcia jest bycie niezorganizowanym, niesolidnym (zob. Schroll-Machl 2007:185). Nie do zaakceptowania jest łamanie przepisów prawa i zasad, również tych uniwersalnych, obowiązujących wszystkich ludzi. Takie działanie i zachowanie wynika z tego, że Niemcy mają mocno zakodowane w swojej mentalności poczucie prawości: tego, co jest dopuszczalne,

zgodne z prawem, i tego, co jest niedozwolone, zabronione. Powyższe odnosi się zarówno do ich życia zawodowego, jak i prywatnego.

Historyczne aspekty omawianego standardu kulturowego stanowią – podobnie jak w przypadku już wcześniej opisanych - m.in. (za: Schroll-Machl 2007:113 i n.; Heringer 2010:191):

1. Protestantyzm ugruntował posłuszeństwo wobec Słowa Bożego, norm i nakazów. Podkreślił znaczenie sumienia i własnej odpowiedzialności: każdy człowiek jest odpowiedzialny za swoje sumienie; odpowiada za swój los i wypełnia swoje obowiązki skrupulatnie. Obowiązek pojmowany jest jako samokontrola i praca. Dyscyplina, pracowitość i samodoskonalenie zapewniają harmonię i dobrze funkcjonujące społeczeństwo. Zakłócenia mają swoje źródło w ludzkich słabościach i błędach, które trzeba pokonać dla dobra wspólnoty.
2. W niemieckich państewkach panowały na ogół patriarchalne stosunki między władcą („ojcem narodu”) a ludem. Małe terytoria państewek wzmocniły autorytet panującego (lojalność i wierność wobec niego), gotowość do przestrzegania praw.
3. Okres industrializacji – niemieckie fabryki były organizowane wedle zasady „rozkaz i posłuszeństwo” (niem. *Befehl- und Gehorsam-Modell*). Warunki pracy i życia bazowały na zasadzie hierarchicznego porządku.
4. W niemieckim cesarstwie i przede wszystkim w państwie pruskim obowiązek stanowił fundamentalny element prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa. Wychodzono z prostego założenia, że gdy każdy wypełnia sumiennie i odpowiedzialnie swoje obowiązki, to całe społeczeństwo funkcjonuje właściwie, co z kolei zapewnia harmonię i ład. Gdy z kolei te są zakłócone, to przyczyn takiej sytuacji należy doszukiwać się w ludzkich błędach i słabościach, które trzeba naprawić i pokonać (zob. Heringer 2010:191).

Zauważa się, że dla Niemców nie ma sytuacji wyjątkowych, odstępstw łamiących reguły. Zawsze i wszędzie trzeba postępować zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, procedurami, umowami, innymi ustalonymi zasadami / porozumieniami. Weźmy poniższy przykład:

Polski pracownik działu logistyki przyjechał spóźniony do pracy. Z powodu braku miejsc parkingowych zaparkował swój samochód na miejscu zarezerwowanym dla kadry zarządzającej, będącej w tym dniu poza firmą. Niemiecki kontroler finansowy zwrócił uwagę swojemu polskiemu koledze, że zaparkował w miejscu niedozwolonym i powinien niezwłocznie przestawić samochód. „Przecież dzisiaj nie ma nikogo z kierownictwa – zauważył polski pracownik - więc nikomu to nie powinno przeszkadzać”.

(Dąbrowa Górnicza, 30.07.2009)

W powyższym przykładzie doszło do nieporozumienia interkulturowego z powodu niezrozumienia przez polskiego pracownika niemieckiego standardu kulturowego powiązanego z internalizowaną kontrolą, jak i z naturalną akceptacją przez Niemców istniejących zasad, struktur i prawidłowości. Niemiecki kontroler finansowy nie miał oporów, by zwrócić swojemu polskiemu koledze uwagę na to, że tamten postąpił niewłaściwie. Zostawiając swój samochód w miejscu zarezerwowanym dla kadry zarządzającej, Polak wykroczył w ten sposób przeciwko ustalonemu porządkowi, przeciwko przyjętym w firmie zasadom parkowania. Niemiec czuł się zatem w obowiązku, by pouczyć swojego kolegę. Nie chodziło o to, by go skrytykować, poniżyć czy ukarać, lecz by przywrócić naturalny stan rzeczy. Dla niemieckiego kontrolera finansowego bez znaczenia był fakt, że w tym dniu to miejsce parkingowe i tak pozostałoby puste. Istotne jest to, że trzeba zawsze respektować zasady regulujące porządek i ład (każdy powinien znać swoje miejsce), trzeba bez wyjątku uznawać i przestrzegać obowiązujące (nawet i te niepisane) normy współżycia i współdziałania z innymi. W oczach polskiego pracownika niemiecki kontroler okazał się bezdusznym służbistą, nierozumiejącym wyjątkowości tej konkretnej sytuacji (nie było wolnych miejsc parkingowych). W Polsce często bierze się pod uwagę szczególne okoliczności danej sprawy / przypadku, „przymyka” się oczy na pewne zachowania, nawet pozostające w sprzeczności z zasadami współżycia społecznego i wbrew ustalonym zwyczajom. Wychodzi się z założenia, że trzeba sobie w życiu jakoś radzić (zwłaszcza, że w tym przypadku pracodawca nie zapewnił wystarczającej ilości miejsc parkingowych dla samochodów prywatnych swoich pracowników). Zdaniem Polaka nie zrobił on niczego złego, parkując na zarezerwowanym miejscu, gdyż w tym dniu i tak to miejsce byłoby wolne. Nie zrozumiał dobrych intencji Niemca, nie

zorientował się, że chodzi o respektowanie zasad porządku i ładu. Dodajmy, że w Niemczech w podobnej sytuacji mogłoby się nawet zdarzyć, że ktoś z pracowników poinformowałby o tym zajściu ochronę obiektu albo zadzwoniłby nawet na policję. W Polsce nazwano by takie zachowanie „donosicielstwem”. U Niemców, bardzo karnych i podporządkowanych, to coś normalnego.

Przestrzeganie reguł jest dla Niemców równoznaczne z niezawodnością i rzetelnością. Niemieccy partnerzy handlowi traktują poważnie swoją pracę i obowiązki. To, co robią, chcą robić dobrze i koncentrują się na rzeczy (zob. niemiecka rzeczowość). Osiągają to nie tylko przez to, że istnieje „zewnątrzna kontrola”, lecz także dlatego, że raczej robią sami z siebie to, co inni od nich oczekują (zob. Schroll-Machl 2007:95). To z kolei należy powiązać z takimi cechami Niemców, jak: obowiązkowość, pracowitość, dokładność, samodyscyplina (powiązana z wytrwałością w dążeniu do osiągnięcia wytyczonego celu) i odpowiedzialność (za siebie i własne działania, jak i za niesformalizowany wynikający z kultury społecznej mechanizm kontrolny, który prowadzi do udoskonalenia realizowanych procesów, zadań czy projektów). W Niemczech zakłada się, że wszystko powinno być na swoim miejscu (*Ordnung muss sein!*), co powiązane jest z kolejnym standardem niemieckiej kultury, tj. uznaniem dla struktur, hierarchii, statusu społecznego i prawidłowości.

1.1.3.3.5. Uznanie dla struktur i prawidłowości

Niemcy są przekonani, że we wszystkim jest jakiś swoisty ład i porządek, oparty na logicznych zasadach. Dbają o to, by postępować zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa, według przyjętych reguł, obowiązujących norm, stosownie do umowy, postanowień porozumienia itp. Powyższe odnosi się do wszelkich zasad regulujących życie (jak np. dotrzymywania terminów, przestrzegania przepisów ruchu drogowego, utrzymania czystości i porządku w miejscach publicznych, segregacji śmieci, przestrzegania regulaminu pracy, obowiązujących procedur, zarządzeń, instrukcji itp.). Przyczyn tego, że Niemcy tak bardzo szanują swoje prawo i niemal bezwzględnie stosują się do niego należy również doszukiwać się –

podobnie jak w przypadku innych niemieckich standardów kulturowych - w ich historii.

Jak już wspomiano, początek niemieckim księstwom i państewkom dały niewielkie wspólnoty plemienne. Stworzyły one reguły postępowania i normy zachowania: z jednej strony rytualne, spajające wspólnotę, z drugiej – niezbędne do przeżycia, przez co musiały być bezwzględnie uznawane przez wszystkich członków wspólnoty (zob. Schroll-Machl 2007:87). Usunięcie bowiem ze wspólnoty z powodu wykroczenia przeciwko obowiązującym zasadom oznaczało dla wykluczonego degenerację, upadek moralny, potępienie i odrzucenie przez innych członków danej społeczności. Z tego powodu też unikano łamania prawa, to z kolei stało się fundamentem dla ustanawiania i uznawania zasad, również i w późniejszych niemieckich państewkach. W średniowieczu powiązane było z chrześcijańskimi normami i uzyskały bardziej uniwersalną ważność. Nie bez znaczenia jest tu również wkład niemieckiego mieszczaństwa (wiek XVIII i XIX były okresem znacznego wzmocnienia ich pozycji). Mieszczanie wykształcili własne wartości i normy zachowania wynikające z prawa naturalnego i wewnętrznego człowieka, stojące w sprzeczności do sztuczności i zewnętrżności arystokracji, kierującej się wzorami kultury francuskiej. Zaczęto doceniać w Niemczech „społeczne rytuały czystości na znak wewnętrznej czystości: w zdrowym (ponieważ czystym) ciele jest zdrowy (zatem czysty) duch. Postawienie na równi zewnętrznej czystości i porządku z wewnętrznymi wartościami rozpowszechnione jest w całych Niemczech” (Schroll-Machl 2007:89)¹⁰⁴. Zdaniem Schroll-Machl (2007:87 i n.) uznanie dla struktur (w tym społeczno-politycznych) należy również powiązać ze specyficzną sytuacją panującą w epoce oświecenia: coraz dotkliwiej zaczęto wtedy odczuwać negatywne skutki stagnacji w niemieckich państewkach. Rozdrobnienie polityczne kraju (trwające od średniowiecza) przyczyniało się do zacofania gospodarki, która miała charakter rolniczy z wieloma pozostałościami feudalizmu. Wykształcone kręgi dworskie zaczęły wówczas dążyć do zaprowadzenia nowego ładu. „Polityczna emancypacja (panował jeszcze absolutyzm rozproszony na wiele małych państw) i filozofia oświecenia różniły się dalece od siebie. W środku tego

¹⁰⁴ Tłum. K.G-S.

rozdźwięku rozwinęła się abstrakcyjna idea zjednoczenia (jednolitego) państwa, władcy (panujący i arystokracja) oraz mieszczan. Państwo było w coraz większym stopniu idealizowane jako „wyższa moralnie zasada”, które zniesie sprzeczne interesy i zintegruje je w uporządkowany i uniwersalny system prawny” (Schroll-Machl 2007:88)¹⁰⁵. Państwo widziano w XIX wieku jako tę właściwą strukturę organizacyjną w przeciwieństwie do rzeczywistej sytuacji – czasu zacofania, zastoju. Wśród Niemców nasiliło się wówczas – zwłaszcza pod wpływem wydarzeń związanych z wojnami napoleońskimi - dążenie do jedności, zrodziło się poczucie wspólnoty narodowej opartej na wspólnym języku, kulturze, historii. Zaowocowało to zjednoczeniem ziem niemieckich w 1871 roku. Doświadczenia te spotęgowały „tęsknotę za stabilnością i porządkiem, jak i silną władzą zwierzchnią, która jest w stanie pewne lęki usunąć” (Schroll-Machl 2007:90)¹⁰⁶. Wraz z tym umocniła się przez wieki tendencja do osobliwego uznania i poszanowania przez Niemców struktur, sprawnej organizacji i porządku.

Niemcy lubią jasno określone struktury, tj. uporządkowane układy, gdzie każdy element ma swoje miejsce i pełni określoną funkcję. To daje im poczucie sprawowania kontroli nad sytuacją, zmniejsza niepokój, minimalizuje ryzyko popełnienia błędu. „Planowanie – pisze Schroll-Machl (2007:72) – a więc tworzenie struktur (...) wydaje się magicznym słowem do realizacji wyznaczonych zadań. Kiedy Niemcy planują, organizują, tworzą, systematyzują, wtedy robią to nie dla przyjemności, lecz w przekonaniu, że w ten sposób mogą najlepiej wykonać wyznaczone zadania i wspólne działania”¹⁰⁷. Koncentrują się przy tym na szczegółach, dokładnie się przygotowują do wszelkiego rodzaju spotkań / negocjacji (zob. *rzeczowość*). Nie dziwi zatem, że Niemcy są postrzegani przez przedstawicieli innych kultur jako dobrze zorganizowani, lubiący porządek i jasne reguły (Schroll-Machl 2007:69)¹⁰⁸:

¹⁰⁵ Tłum. K.G-S.

¹⁰⁶ Tłum. K.G-S.

¹⁰⁷ Tłum. K.G-S.

¹⁰⁸ Tłum. K.G-S.

Tak postrzegają inni Niemców <i>Uznanie dla struktur i prawidłowości</i>	
<p>lubiący porządek, zorganizowani, systematyczni, skupieni na szczegółach, taktyczni i kontrolujący</p>	<p>Australijczycy, Brazylijczycy, Brytyjczycy, Chińczycy, Finowie, Francuzi, Hindusi, Włosi, Japończycy, Koreańczycy, Meksykanie, Polacy, Rosjanie, Singapurczycy, Hiszpanie, Czesi, Węgrzy, Amerykanie (USA)</p>
<p>obliczalni, przewidywalni, nie zaskakujący, nudni</p>	<p>Hindusi, Włosi, Czesi, Węgrzy</p>
<p>wszędzie (także w miejscu pracy) – rygorystyczna biurokracja</p>	<p>Belgowie, Brazylijczycy, Chińczycy, Brytyjczycy, Meksykanie, Szwedzi, Hiszpanie, Południowoafrykańczycy, Węgrzy, Amerykanie (USA)</p>
<p>wszędzie instrukcje, reguły i przepisy, brak zaufania do kreatywności i improwizacji ludzi</p>	<p>Australijczycy, Belgowie, Brazylijczycy, Chińczycy, Finowie, Brytyjczycy, Włosi, Koreańczycy, Meksykanie, Holendrzy, Polacy, Szwedzi, Hiszpanie, Tajwańczycy, Czesi, Turcy, Amerykanie (USA)</p>
<p>nieelastyczni, nieugięci, przeciwni nowym ideom</p>	<p>Brazylijczycy, Chińczycy, Brytyjczycy, Francuzi, Hindusi, Japończycy, Koreańczycy, Szwedzi, Hiszpanie, Turcy, Amerykanie (USA)</p>
<p>dbający o ochronę środowiska</p>	<p>Australijczycy, Finowie, Francuzi, Brytyjczycy, Włosi, Japończycy, Koreańczycy, Meksykanie, Holendrzy, Polscy, Węgrzy, Amerykanie (USA)</p>

poprawiają innych, lepiej wiedzący	Finowie, Francuzi, Singapurczycy, Hiszpanie
skomplikowana segregacja śmieci	Australijczycy, Belgowie, Brazylijczycy, Brytyjczycy, Chińczycy, Francuzi, Koreańczycy, Holendrzy, Hiszpanie, Południowoafrykańczycy, Tajwańczycy

W celu wyeksponowania niemieckiego poszanowania dla porządku i procedur przeanalizujmy poniższy incydent, który miał miejsce w pociągu do Monachium:

....**straszna służbistość** - jadąc do Monachium, siedziałam w przedziale przed pewną Chinką. Przychodzi konduktor i sprawdza bilety (dla odmiany był w miarę uprzejmy). Chinka pokazuje mu kupiony przez internet bilet na ekranie telefonu - na co on każe zapłacić jej za nowy (który kosztował 100 euro), bo bilet jest nieważny dopóki się go nie wydrukuje. I nic nie pomogło to, że informacja o tym, że bilet elektroniczny trzeba wydrukować napisana jest tylko po niemiecku....

(<http://wandziawpodrozy.blogspot.com/2012/10/prawie-trzy-miesiace-w-berlinie.html>; 01.12.2012)

Nasuwa się tutaj pytanie, dlaczego Polka była zaskoczona zachowaniem niemieckiego konduktora („straszna służbistość”? Dlaczego Niemiec pozostał niewzruszony na argumenty pasażerki. Wyjaśnień opisanej powyżej sytuacji może być kilka. Po pierwsze Niemcy przestrzegają zawsze i wszędzie obowiązujące przepisy, regulaminy, procedury, instrukcje itp. Wiedzą bowiem, że zostały one stworzone w konkretnym celu i dlatego nie można ich łamać. Pod tym względem są bezkompromisowi i nieulegli (tu: *okazany niewydrukowany bilet jest nieważny*). W Polsce w takim przypadku oczekuje się współczucia, empatii (zob. humanizm; Boski 2007), wzięcia pod uwagę szczególnych okoliczności zaistniałej sytuacji (cudzoziemiec, nieznający języka, wprawdzie nie wydrukował biletu, ale bądź co bądź go kupił i nie chciał jechać „na gapę”). Polacy często świadomie „przymykają oko” na łamanie prawa, tłumacząc sobie i innym, że trzeba być w życiu zaradnym (zob. bagatelizowanie uregulowań; Boski 2007). Takie zachowanie często prowadzi do nieporozumień w kontaktach z Niemcami:

Was mir aufgefallen ist, die Polen befolgen nicht die Vorschriften aus dem Straßen- und Verkehrsrecht. (...) Ich glaube, es gibt deswegen auf ihren Straßen so viele Unfälle.

(zasłyszane w Niemczech; 29.03.2012)

An diese Regelung müssen sich nicht nur die Deutschen halten, aber auch unsere polnischen Mitarbeiter. Es geht um die Sicherheit am Arbeitsplatz und um das menschliche Leben!

(instruktaż stanowiskowy; 06.08.2012)

My Polacy wymądrzamy się tylko. Lubimy szukać przyczyn niepowodzeń w innych, zamiast zacząć od siebie. Niemcy są natomiast karni, zdyscyplinowani...

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 14.10.2012).

Faktycznie Polacy to, co chcą egzekwować od innych, sami nie przestrzegają i nie stosują u siebie

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 03.10.2012)

Sporo rzeczy nas dziwi... Przyznam, że nie wiedziałam, że [w Niemczech] trzeba mieć zgodę na wszystko i to najlepiej na papierze! Nawet by spalić śmieci w ogrodzie czy na ognisko, trzeba mieć zgodę sąsiadów.. także na posiadanie zwierząt.. a bywa, że się nie zgadzają.. u nich to wszystko się da jakoś uregulować.. i do tego ten harmonogram odśnieżania chodnika, grafik mycia piwnicy, schodów...

(wypowiedź Polki mieszkającej w Niemczech; 09.07.2012)

Z powyższych wypowiedzi wyłaniają się dwie przeciwstawne postawy: „luźne” podejście Polaków do przepisów prawa i innych ustalonych zasad vs. restrykcyjne przestrzeganie obowiązujących przepisów i reguł przez Niemców (por. *Befehl ist Befehl; Ordnung muss sein*). Polacy w przeciwieństwie do swoich zachodnich sąsiadów zza Odry mają skłonność do łamania wszelkiego rodzaju nakazów i zakazów. Zaznaczmy przy tym, że sami o sobie mówią, że nierzadko działają wbrew prawu / obowiązującym regułom, np. *Faktycznie Polacy to, co chcą egzekwować od innych, sami nie przestrzegają i nie stosują u siebie* (uruchomienie negatywnego autostereotypu niezdyscyplinowanego Polaka). Uchodzą za chaotycznych, krnąbrnych wobec wszystkiego, co im się narzuca („ułańska fantazja”). Wypowiedź *Was mir aufgefallen ist, die Polen befolgen nicht die*

Vorschriften aus dem Straßen- und Verkehrsrecht świadczy o tym, że ten polski standard jest znany naszym niemieckim sąsiadom i uwrażliwiają innych na takie zachowania w kontaktach z Polakami. Zauważmy, że Niemcy nie tylko sami od siebie wymagają respektowania tego, co obowiązuje i zapewnia porządek, ale również innym nakazują tak postępować (zob. zinternalizowana kontrola). Powyższe wiąże się z tym, że w niemieckiej kulturze mocno zakorzeniona jest idea porządku. Społeczeństwo niemieckie przyzwyczajone jest do niezmiennych zależności hierarchicznych w ramach określonych struktur organizacyjnych, do tego, że każdy zna swoje miejsce. Jak zauważa Hall (2009:192), „systematyczny i hierarchiczny charakter kultury Niemców znajduje swój wyraz w posługiwaniu się przez nich przestrzenią”. Niemcy lubią wiedzieć, gdzie stoją, i stanowczo protestują przeciw tym, którzy robią zamieszanie w kolejkach, „wylamują się z linii” czy nie respektują takich napisów, jak: „Wstęp wzbroniony”, „Tylko dla osób upoważnionych” itp. Zamiłowanie Niemców do porządku, dobrej organizacji, dokładności, dyscypliny i przestrzegania reguł sprawia, że w oczach przedstawicieli innych kultur wydają się być mało elastyczni, nieugięci i zachowawczy w podejściu do wielu tematów. Dodajmy przy tym, że duża liczba procedur, przepisów, formalności spowalniają niekiedy pewne procesy działania i utrudniają współpracę z niemieckimi partnerami handlowymi (trzeba spełnić szereg wymogów, przebrnąć przez aparat biurokratyczny, dostarczyć odpowiednie dokumenty itp.). To może niepokoić, a nawet budzić zniechęcenie, wywoływać frustrację przedstawicieli innych kultur biznesu.

Uwrażliwienie na punkcie struktur i zajmowanej w niej pozycji należy także powiązać z hierarchicznością i ceremonialnością w niemieckiej kulturze biznesu. Niemcy okazują duży respekt i szacunek wobec osób stojących od nich wyżej w hierarchii społecznej, służbowej itp. Zwracają się do nich najczęściej na *Pan / Pani*, wymieniając po tych słowach obowiązkowo nazwisko, np. *Guten Morgen Herr Müller*. Znając status naukowy bądź zawodowy swojego rozmówcy, zwracają się do niego, używając odpowiednich tytułów (np. *Herr Doktor*, *Herr Profesor*, *Herr Ingenieur*), dość często podawanych przed jego nazwiskiem (np. *Herr Doktor Weber*, *Herr Professor Lauber*). Polacy podobnie jak Niemcy także

są ceremonialni. Ta ceremonialność przejawia się również w rytuale powitań¹⁰⁹ i w sposobie zwracania się do siebie podczas rozmowy. Podkreśla się często status, rangę czy wykształcenie rozmówcy poprzez stosowanie tytułu (*panie magistrze / inżynierze / dyrektorze*) i dodatkowej emfazy przez powtórzenie: ***Panie prezesie***, czy *będzie pan prezes jutro w firmie?* zamiast: *Panie prezesie*, czy *będzie pan jutro w firmie?* (por. Biel 2007:518). Ponadto w Polsce rozpowszechnione jest zwracanie się do siebie w pracy, na spotkaniach towarzyskich, w sąsiedztwie poprzez imię, poprzedzone słowem: *Pan* lub *Pani* (np. *Pani Anno*, *Panie Tomaszu*). Zaznaczmy przy tym, że polski paradygmat pozwala wyrazić za pomocą tej formy adresatywnej jednocześnie respekt, jak i życzliwość wobec interlokutorów (zob. Tomiczek 1997:208; Iluk 2004:72). Stopniowalność dystansu przedstawia poniższy wykres (zob. Iluk 2004:72):

Pani Kowalska (zdystansowany, oficjalny, obcy)
Pani Barbaro (zdystansowany, zaufany, dobrze znany)
Pani Basiu (zdystansowany, zaufany, serdeczny)
Pani Basieńko (zdystansowany, silna sympatia)¹¹⁰



Przy użyciu jednej z wyżej przytoczonych form adresatywnych można zasygnalizować rodzaj i siłę więzi emocjonalnej istniejącej pomiędzy rozmówcami. W relacji emocjonalnej bliska odległość fizyczna jest nacechowana pozytywnie, duży dystans – negatywnie. Zwracając się do kogoś za pomocą formy *Pan/Pani* z pominięciem nazwiska/imienia, podkreśla się istniejący pomiędzy interlokutorami duży dystans społeczny. „Gdy odległość jest zbyt duża, może być postrzegana jako rezerwa, zachowanie wyniosłe lub zbyt uniżone” (Biel 2007:514). Zwrot *Pan/Pani* w połączeniu z imieniem pozwala natomiast na okazanie zarówno dystansu, jak

¹⁰⁹ Poniżej kilka egzemplifikacji: „we współczesnej Polsce na uczelniach rektor jest tytułowany *Jego Magnificencją*; zwracając się do rady naukowej lub senatu mówimy: *Wysoka Rado* lub *Wysoki Senacie*. Kardynał jest *eminencją*, ambasador zaś *ekscelencją* itp. Każdy profesor wyższej uczelni tytułowany jest *Pani/e Profesor/ze*, a odstępstwo od tego skryptu (...) może przynieść (...) poważne nieprzyjemności” (Boski 2010:94).

¹¹⁰ Tłum. K.G-S.

i sympatii, zaufania, zażyłości, przyjaźni itp. (zob. Iluk 2004:72). Użycie dodatkowo formy zdrobniałej imienia rozmówcy (np. *Pani Basieńko*) pozwala na zmniejszenie dystansu, zwiększenie ekspresywności wypowiedzi, stworzenie przyjaznej atmosfery bliskości. Ponadto język polski dopuszcza również zwracanie się do interlokutora na *Ty*. Jak zauważa Biel (2007:516 i n.), „*Ty* automatycznie kategoryzuje rozmówcę jako swojego, jest wyznacznikiem bliskości (nie zawsze intymności), znajomości, postrzeganego podobieństwa między rozmówcami, a zatem profiluje bliską relację między rozmówcami”. Formy zwracania się do siebie po imieniu (por. *Katarzyno* vs. *Kasieńko* / *Kaśka* etc.) również dostarczają istotnych informacji co do charakteru kontaktów między interlokutorami, ich nastawienia do siebie (zob. Wierzbicka 1999:167; Tomiczek 1997:208; Iluk 2004). Od polskich imion można utworzyć dużo zdrobnień (np. *Kasia*, *Kasieńka*, *Kasiunia*, *Kasiulka* etc.), a każde z nich niesie ze sobą inny ładunek emocjonalny. Inaczej jest w języku niemieckim: od danego imienia można zazwyczaj utworzyć jedno zdrobnienie (np. *Norbert* → *Norbi*), przez co Polakom relacje między ludźmi (nawet sobie bardzo bliskim) mogą wydawać się chłodne i pozbawione emocji (zob. Wierzbicka 1999; Iluk 2004). W Niemczech ludzie zwracają się do siebie per *Sie* (formalnie), po imieniu z zaimkiem *du* (nieformalnie). „Dla Niemca - jak zauważa Tomiczek (2005:57) – (...) kombinacja form nominalnych *Frau* / *Herr* wraz z imieniem jest nie do zaakceptowania, więcej – jest po prostu wielkim nietaktem”. Takie zachowanie uważane jest za niegrzeczne, wywołuje zakłopotanie, najczęściej jednak niezadowolenie, niesmak u niemieckiego partnera handlowego, zwłaszcza jeżeli rozmowa jest prowadzona w języku niemieckim. Podobnie ma się rzecz w sytuacji, gdy Niemiec zwraca się do Polaka po nazwisku i gdy rozmowa między nimi toczy się w języku polskim (np. *Pani Stelmach*, *przyślę Pani dwie próbki blachy*; 21.01.2012). W tradycji polskiej tego typu sposób zwracania się do rozmówcy/odbiorcy uchodzi bowiem za niestosowny. Z doświadczenia wiem, że polscy biznesmeni, nawet ci, którzy od lat współpracują z Niemcami i znają zasady grzecznościowe obowiązujące w kulturze niemieckiej, nie są zadowoleni z tej formy adresatywnej i odczuwają z tego powodu dyskomfort psychiczny. Tego typu sytuacje, wprowadzając zakłócając komunikację, nie zmieniają jednak w decydujący sposób przebiegu rozmowy, dyskusji czy też negocjacji.

W polskim biznesie również ceni się hierarchiczność. Jej przejawem jest podejście do zarządzania polegające na przekazywaniu informacji i poleceń z góry na dół. To, co jednak różni Polaków i Niemców, to sposób komunikowania się z przełożonymi (por. autokratyczny / dyrektywny vs. demokratyczny styl zarządzania // kultury wysokiego vs. niskiego kontekstu). W Polsce pracownik raczej nie powie swojemu szefowi, że pomysł, który ten chce wprowadzić jest słaby lub, co gorsze, że pracownik ma lepszą koncepcję niż jego przełożony (por. kultury o dużym dystansie władzy). W Niemczech jest to całkiem normalne, że pracownicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami z przełożonym (zob. kultury o małym dystansie władzy), wyrażają swoje wątpliwości, proponują nowe rozwiązania, nie boją się konfrontacji. Co więcej „niemiecki lider podejmuje decyzje wtedy, gdy osiągnie w swoim zespole maksymalną zgodę dla swojej strategicznej decyzji. Polski szef często sam podejmuje decyzję” (www.jaslo4u.pl; 01.05.2012). W polskiej kulturze można zauważyć, że przełożony traktuje swoich pracowników z wyraźnym dystansem, okazując przy tym swoją wyższość. Zaznaczmy jednak, że coraz częściej zauważa się zmianę takiego podejścia, zwłaszcza wśród młodej kadry zarządzającej. W Niemczech pracownicy są traktowani bardziej na zasadzie partnerstwa, a nie pokazywania, kto jest od kogo uzależniony, choć również i od takiego zachowania są wyjątki. Z drugiej strony zauważa się, że w Polsce panuje większa więź między pracownikami, nierzadko tworzą się przyjaźnie. Dość często znamy ludzi, z którymi pracujemy, wiemy coś o ich rodzinach, zainteresowaniach. Spotykamy się z nimi także poza godzinami pracy.

1.1.3.3.6. Podział na sferę osobowościową i życiową:

Niemcy w pracy są dla siebie najczęściej tylko współpracownikami. Nie mówią o sobie, swoich uczuciach czy też osobistych problemach, nie opowiadają również o swojej rodzinie. Wyraźnie oddzielają sprawy zawodowe od prywatnych, interesy od emocji, kontakty formalne od nieformalnych:

Ich trenne strikt Beruf und Privatleben und in diesem Fall ist es für mich ein Eindringen in meine Privatsphäre. Ich habe keine Lust, irgendwelche persönlichen Dinge über mich preis zu geben. Arbeit ist Arbeit und Privat gleich Privat.

(<http://forum.gofeminin.de>; 28.09.2012)

Ich gehe gerne zu sämtlichen Firmenveranstaltungen, die sind nämlich immer ziemlich lustig und schön, das war es dann aber auch. Ich möchte mit Kollegen weder befreundet sein noch allzu viel privates von mir geben, da trenne ich inzwischen ganz klar, auch wenn das nicht bei jedem gut ankommt.

(<http://board.beauty24.de>; 28.09.2012)

Arbeit trenne ich ganz klar von privatem. Wenn man mit einem Kollegen eine Freundschaft beginnt und es dann zu Streitereien kommt kann man meist davon ausgehen, dass sich das auf der Arbeit subtil weiter bemerkbar macht.

(www.gutefrage.net; 21.10.2012)

Zdaniem Schroll-Machl (2007:165 i n.) tak wyraźne rozgraniczenie przez Niemców obszaru osobowościowego (prywatnego, wewnętrznego) i życiowego (publicznego, zewnętrznego) również można wyjaśnić, sięgając do historii tego narodu:

1. małe państewka niemieckie jako samodzielne pod względem prawnym organizacje społeczne, nierzadko jednolite pod kątem wyznania, kształtowały doświadczenia ludzi. Kwestie takie, jak np. zawieranie małżeństw, prawo osiedlania się, więź feudalna itp. były uzależnione od lokalnego prawa. Azylem wolności i niezależności była ucieczka w życie prywatne;
2. wraz z reformami w epoce oświecenia nastąpiło „upaństwowienie” życia. Zrodziła się wówczas potrzeba ochrony sfery prywatnej przed ingerencją państwa. Z uwagi na rzeczowy i hierarchiczny charakter kontaktów z innymi ludźmi w sferze publicznej idealizowano życie prywatne (rodzina, przyjaciele vs. obcy).
3. okres industrializacji to często dla rodzin czas rozłąki: ojciec pracował dużo, rzadko bywał w domu, nierzadko pracowały też dzieci i matka. Reakcją na taki stan rzeczy było wycofanie się w życie prywatne / rodzinne.
4. protestantyzm również odcisnął tutaj swoje piętno. Luter dokonał podziału między prywatną, religijną duchowością a publicznym obszarem

(zewnętrznością świata). Duchowość odnosił do Nowego Testamentu, do zaufania, wiary. Człowiek spełnia się, oddając się Bogu. Zewnętrzność z kolei powiązana jest z ziemską formą życia, porządkiem, normami, obowiązkami w pracy.

5. upadek Trzeciej Rzeszy: moralny osąd politycznego i publicznego życia tamtego czasu spowodował odwrócenie się od tej sfery i wycofanie się w obszar familijny.

Przedstawiciele innych kultur zauważają, że Niemcy w życiu zawodowym stawiają przede wszystkim na działanie racjonalne, analityczność i obiektywizm. Koncentrują się głównie na swoich obowiązkach, zadaniach do wykonania (zob. rzeczowość), co zauważają również przedstawiciele innych kultur (Schroll-Machl 2007:141 i n.)¹¹¹:

Tak postrzegają inni Niemców <i>Oddzielenie życia zawodowego od prywatnego</i>	
w pracy skrupulatni i wypełniający perfekcyjnie swoją funkcję, ale neutralni, mało przystępni, nie okazują żadnych emocji	Hindusi, Polacy, Południowoafrykańczycy, Czesi, Węgrzy
nieformalne spotkania są trudne	Hindusi
nie uśmiechają się do nikogo na ulicy, nie śmieją się w pracy	Brytyjczycy, Japończycy
kolega nie jest przyjacielem (nawet jeśli jest przyjazny)	Brazylijczycy, Hindusi, Indonezyjczycy, Japończycy, Hiszpanie, Turcy

¹¹¹ Tłum. K.G-S.

<p><i>publicznie</i> (w pracy i życiu codziennym): tylko niektórzy są przyjaźni, przeważnie niemili, pozbawieni emocji, mało luźnych rozmów <i>zawodowo</i>: koledzy są często przyjaźni i mili</p> <p><i>prywatnie i kiedy się znają</i>: bardzo mili, gościnni, pomocni</p>	<p>Hindusi, Japończycy, Meksykanie, Amerykanie (USA)</p>
<p>mało plotkują w miejscu pracy</p>	<p>Francuzi, Hindusi, Rosjanie, Turcy</p>
<p>ukierunkowani na urlop i wolny czas, koniec pracy i weekend wyznaczają wyraźne granice</p>	<p>Chińczycy, Finowie, Hindusi, Włosi, Singapurczycy</p>
<p>aroganczy, zarozumiali, protekcyjni, napuszeni</p>	<p>Bułgarzy, Chińczycy, Francuzi, Polacy, Szwedzi. Szwajcarzy, Czesi, Węgrzy</p>
<p>mało kontaktów międzyludzkich, zdystansowani, zachowawczy, sztywni, zimni, zamknięci w sobie, powściągliwi, mało rozmów na luźne tematy, uprzejmi (ale nie serdeczni), ostrożni, trudno zawrzeć z nimi przyjaźń</p>	<p>Australijczycy, Brazylijczycy, Bułgarzy, Chińczycy, Hindusi, Włosi, Meksykanie, Hiszpanie, Czesi, Turcy, Węgrzy, Amerykanie (USA)</p>
<p>mało kontaktów między sąsiadami</p>	<p>Brazylijczycy, Hindusi, Turcy</p>
<p>bardzo formalni: Ty/Pan, Pan X / Pani Y proszę/dziękuję</p>	<p>Australijczycy, Belgowie, Brazylijczycy, Brytyjczycy, Chińczycy, Francuzi, Hindusi, Holendrzy, Szwedzi, Singapurczycy, Hiszpanie, Południowoafrykańczycy, Amerykanie (USA)</p>

Jak zauważa Schroll-Machl (2007:50), „kontakty z kolegami są kształtowane w pierwszej kolejności poprzez pracę (rzecz) i ograniczają się bardzo często do

pracy”¹¹². Taka postawa Niemców sprawia, że nawet jeśli muszą pracować z kimś, kogo osobiście nie darzą sympatią, robią to i nawet owocnie. W Polsce często w takich sytuacjach dochodzi do otwartych konfliktów pomiędzy pracownikami. Polacy bowiem często łączą życie zawodowe z prywatnym (zob. polska emocjonalność; Fischer/Thomas 2007:73; Boski 2007). Przejawiają zainteresowanie sprawami ważnymi dla partnera rozmówcy (zarówno aktualnymi wydarzeniami rodzinnymi, jak i faktami z życia zawodowego), sami też oczekują podobnej postawy, tj. zaangażowania i serdeczności ze strony swojego rozmówcy (zob. Skudrzykova 2007:111; Marcjanik 2007:25). Nastawieni są zatem „na szczerość rozmowy, na mówienie o sprawach osobistych (zwierzanie się), w tym na narzekanie, które w Polsce jest jedną ze strategii konwersacyjnych” (Marcjanik 2007:25). Koledzy z pracy stają się zatem nierzadko bliskimi przyjaciółmi, wspólnie spędzają wolny czas czy też nawet razem wyjeżdżają na wspólny wypoczynek. Ufają sobie, mogą na siebie liczyć w każdej sytuacji (czego wyrazem są nawet polskie przysłowia tj.: *kraść z kimś konie* czy [być] *do tańca i do rózańca*). Inaczej jest w Niemczech:

Będąc w Krefeld na szkoleniu, chciałem zaprosić znajomego Niemca na piwo, tak już po wszystkim.... znałem go już 6 lat, ale nic o nim nie wiedziałem, poza tym, co robi w firmie. Zawsze tylko oficjalne maile, rozmowy telefoniczne. Pomyślałem sobie, że takie **spotkanie na neutralnym gruncie może być okazją do lepszego poznania się. Ku mojemu zaskoczeniu** Oliver grzecznie mi **odmówił**, tłumacząc się, że ma inne plany na ten wieczór. Gdy zapytałem o szczegóły, usłyszałem krótkie: „**sorry, das ist privat**”.

(wypowiedź Polaka - szefa produkcji; 07.02.2012)

Po godzinach pracy liczy się dla niemieckich biznesmenów rodzina, przyjaciele, hobby. Nawet gdy spotkają się wówczas ze współpracownikiem / partnerem handlowym, to nie rozmawiają wtedy o sprawach zawodowych. W ich centrum uwagi jest wówczas wypoczynek, odprężenie, relaks (wskazuje na to zresztą znane niemieckie przysłowie: *Dienst ist Dienst* (ewent. *Geschäft ist Geschäft*) und *Schnaps ist Schnaps*). Mieszanie tych dwóch sfer: zawodowej i prywatnej (m.in.

¹¹² Tłum. K.G-S.

przez Polaków) może budzić u Niemców frustrację, złość, niezadowolenie. Z kolei wyraźne oddzielanie przez Niemców sfery zawodowej od życia prywatnego sprawia, że bywają oni postrzegani przez partnerów handlowych wywodzących się z innej (propartnerskiej) kultury jako ludzie zdystansowani, chłodni w obęjściu, a nawet aroganccy. Wskutek tego, że inaczej odnoszą się do osób z pracy w czasie wolnym, inaczej w godzinach pracy, mogą być również posądzeni o obłudę, dwulicowość czy też hipokryzję. Do tego przypomnijmy, że Niemcy cenią sobie ceremonialność i hierarchiczność, co dodatkowo wpływa na tego typu ocenę ich zachowania. Uchodzą za formalistów (*[W Niemczech] często spotykam zimnych służbistów .. irytujących czepialskich.. to u nich chyba normalne*; 20.12.2012). Wszelkie informacje przekazują za pomocą oficjalnych, formalnych kanałów (na spotkaniach, zebraniach, podczas telekonferencji, za pomocą protokołów, raportów, instrukcji wewnętrznych, procedur itp.). Polacy cenią kompetencje Niemców, opisując ich jako „zdyscyplinowanych, pracowitych i skutecznych, natomiast kwestionują, bądź nie oceniają ich moralności (tzn. takich cech, jak uczciwość, życzliwość, tolerancja). Niemca widzianego polskimi oczami można określić jako „dobrego pracownika bez duszy”” (Dolińska/Fałkowski 2001:62).

1.1.3.3.7. Indywidualizm

Jako ostatni wymiar kultury niemieckiej przyjęto indywidualizm (zob. Schroll-Machl 2007). Wprawdzie jest on charakterystyczny dla niemal wszystkich krajów Europy Zachodniej, warto jednak wspomnieć, jak przejawia się on u Niemców i w jaki sposób jest powiązany z innymi wyżej opisanymi standardami kulturowymi.

Zdaniem Schroll-Machl (2007:219 i n.) historyczno-kulturowe podłoże dla niemieckiego indywidualizmu stanowią:

1. Żydowski monoteizm - jednym z najważniejszych jego aspektów jest wiara, że pomiędzy Bogiem a człowiekiem istnieje osobista, dwubiegunowa relacja, bez żadnych pośredników. Dzięki niej człowiek może poznać wolę Boga względem siebie i swojego życia.

2. Protestantyzm podkreśla, że liczy się tylko wspólnota człowieka z Bogiem. Człowiek niemal bez przerwy dokonuje wyborów, w których albo podąża za pokusami życia doczesnego, swego „ego” albo za Bożą wolą, wiarą. Introspekcja (tj. obserwacja i analiza swoich przeżyć wewnętrznych) jako stały element ludzkiego życia umacnia indywidualizm w rozumieniu odpowiedzialność za siebie i własne czyny.
3. Pozycję jednostki umocniły wraz z protestantyzmem prądy / trendy literackie takie, jak: humanizm (przełom XIV i XV wieku), renesans (XVI wiek) czy oświecenie (XVIII wiek). Powstało pojęcie „indywidualizm” (od łac. *individuum* znaczy „jednostka”, „coś niepodzielnego”; niem. *Unteilbares*): przekonanie o człowieku jako indywiduum, niezależnej, jedynej w swoim rodzaju, nieporównywalnej istocie. W Oświeceniu podkreślano, że „człowiek powinien być kompetentny we wszystkich obszarach kształcenia oraz działania, prowadzić swoje życie samodzielnie i racjonalnie („rozumnie”) oraz powinien ponosić odpowiedzialność” (Schroll-Machl 2007:220)¹¹³. Rozsądek rozumiany jest jako dana człowiekowi przez Boga umiejętność logicznego myślenia. Jednocześnie stawia się pytania o własną tożsamość: kim jestem, czego chcę, w jaki sposób zdobędę uznanie.

Niemiecki indywidualizm bywa niekiedy utożsamiany z samodzielnością, niezależnością, dbałością o własne sprawy, ale również o interesy i prawa innych (w tym do życia prywatnego i rodzinnego). Dla Niemca istotne jest określenie własnej tożsamości: „kim jestem”, „dokąd zmierzam”, „co sprawia mi radość”, „co umiem”, „za co ponoszę odpowiedzialność” itp. W pracy istotne jest dla niego wyraźne określenie kompetencji, zakresu obowiązków i uprawnień. Niemcy uczeni są od najmłodszych lat podejmowania samodzielnych decyzji i ponoszenia za nie konsekwencji (efekt wychowania w religii protestanckiej). Powyższe należy powiązać także z odpowiedzialnością za własne słowa, czyny, powierzone zadania (zob. zinternalizowana kontrola). Niemieccy partnerzy handlowi nie boją się wyrażać swoich sądów. Mówią wprost, co myślą (zob. niski kontekst komunikacji). Aktywnie uczestniczą w rozmowach. Koncentrują się na faktach, istocie rzeczy,

¹¹³ Tłum. K.G-S.

próbują dociec obiektywnej prawdy (zob. rzeczowość). Nie unikają przy tym konfliktów. Potrafią jednak oddzielić problem od ludzi, interesy od emocji (zob. podział na sferę osobowościową i życiową). Dodajmy przy tym, że Niemcy chętnie biorą udział w przedsięwzięciach ważnych dla ogółu, jak np. ochrona środowiska, edukacja, pomoc potrzebującym itp. Niemieckiego indywidualizmu nie należy zatem utożsamiać z egoizmem. „Granica pomiędzy egoizmem a indywidualizmem – pisze Schroll-Machl (2007:204 i n.) – biegnie tam, gdzie jakaś osoba szkodzi innym (jednostkom, grupie, społeczeństwu) poprzez swoje zachowanie. Ta granica jest w Niemczech wytyczona przede wszystkim przez ustawy, regulacje, umowy, uzgodnienia, respektowanie jej jest zatem równoznaczne uczciwością i uwzględnieniem dobra innych”¹¹⁴ (zob. uznanie dla struktur i prawidłowości).

W oczach przedstawicieli innych kultur (zwłaszcza pozaeuropejskich) Niemcy uchodzą na ogół za ludzi zdecydowanych, samodzielnych, niezależnych, a także otwartych i szczerych (Schroll-Machl 2007:203 i n.)¹¹⁵:

Tak postrzegają inni Niemców <i>Indywidualizm</i>	
ludzie są niezależni i samodzielni, mają dużo swobody w tym, co chcą robić	Brazylijczycy, Hindusi
młodzi ludzie zaczynają wczesnie żyć na własny rachunek	Koreańczycy, Hiszpanie, Turcy
ludzie żyją w pojedynkę z własnego wyboru	Hindusi
rodzina nie jest tak ważna, rzadkie kontakty z rodzicami, dziadkami, krewnymi, rozdźwięk między pokoleniami	Brazylijczycy, Chińczycy, Hindusi, Koreańczycy, Hiszpanie

¹¹⁴ Tłum. K.G-S.

¹¹⁵ Tłum. K.G-S.

trzeba wyrażać własne opinie; własne zdanie jest ważne	Japończycy
uparci: mówi się nie, wyraża sprzeciw, stawia się na swoim	Chińczycy

Polacy – zaliczani do społeczeństw kolektywistycznych (zob. Dudkowski 2005, Biel 2007) bądź umiarkowanie indywidualistycznych (zob. Hofstede 2007) – również postrzegają Niemców jako ludzi bezpośrednich, niczym nieskrępowanych, pozbawionych kompleksów, pewnych siebie, niekiedy nawet zarozumiałych. Jednocześnie jednak podkreślają niejednokrotnie, że niemieccy partnerzy handlowi są mało samodzielni, raczej niezaradni. Gdy coś wychodzi poza ramy instrukcji postępowania, poza dany wzorzec, procedurę, wówczas nie radzą sobie w nowej sytuacji. Są pewni siebie tylko wtedy, gdy wszystko przebiega według przyjętego schematu. Przez to w oczach polskich biznesmenów nierzadko uchodzą za mało kreatywnych, niemal bezradnych i zagubionych w sytuacjach nieszablonowych. Gdy np. przyjeżdżają do Polski, oczekują, że będą odebrani z lotniska, zawiezieni do hotelu / siedziby firmy itp.:

Ich werde nächste Woche wieder in Polen sein. **Können Sie bitte für mich ein entsprechendes Hotel sowie die notwendigen Transfers (Flughafen, Hotel, Company) organisieren?** Ich werde am 19.11 um 9:45 in Katowice landen und am 21.11 um 19:10 wieder abfliegen.

Herr N..... kommt nächste Woche zu Ihnen ins Haus. Bitte sind so nett und **organisieren für ihn Abholung und Hotel.**

Könnten Sie bitte

- die entsprechende Hotelreservierung vornehmen lassen
- die entsprechenden Transfers veranlassen?

Wir kommen am Montag, 26. Januar um 10 Uhr vormittags am Flughafen in Kattowitz an. Unser Rückflug geht am Mittwoch um ca. 6 Uhr morgens.

Aufgrund unserer Flugverbindung am kommenden Montag nach Krakau möchten wir Sie bitten, uns dort für die Nacht vom 16. bis 17. Februar zwei **Einzelzimmer** zu **reservieren**. Könnten Sie uns bitte eine Reservierungsbestätigung zukommen lassen? Wir benötigen diese für unsere Reisekostenabrechnung. Wäre es eventuell möglich, einen **Transfer vom Flughafen zu arrangieren**?

Herr M.... möchte gerne früh im **Hotel abgeholt werden**. Er möchte sich gern gegen 8 Uhr mit Herrn L... im Büro treffen. Abholung 7h30 im Hotel ok?

Hallo Frau G...,
anbei erhalten Sie die Flugbestätigung mit den genauen Flugdaten inkl. Flugnummer.
Könnten Sie, liebe Frau G... netterweise für mich **Transfer sorgen**?

(korespondencja mailowa 2008-2011)

Dla porównania: polscy biznesmeni, wyjeżdżający w zagraniczną delegację, najczęściej wszystko sami organizują (rezerwację hotelu, wynajem samochodu). Bez problemu radzą sobie w nieznanym miejscu, w nowym otoczeniu, jak i w nietypowej sytuacji. Są niezwykle kreatywni i samodzielni, a przy tym bardzo dumni. Duma nie pozwala im zwrócić się do innych o pomoc, „blokuje” w nich przyznanie się do błędu czy też własnej niekompetencji. Niemcy natomiast, gdy nie potrafią wykonać zleconego im zadania, bez trudu poproszą swojego współpracownika o wsparcie i nie czują się z tego powodu dyskomfortowo. Przykładem tego może być poniższa korespondencja mailowa pomiędzy niemieckim i polskim pracownikiem zatrudnionymi w międzynarodowym koncernie:

1. E-Mail Niemki: (...) Ich habe noch kein Voucher. Bis heute habe ich keins von einem russischen Reisebüro erhalten. Ich habe mit einer Dame telefoniert und weiß nicht, worum es ihnen geht. Können Sie mir dabei helfen?

Odpowiedź Polki: Ein Voucher und „Foreign Tourist Reception Confirmation“ sollten von dem russischen Reisebüro W... -Website heruntergeladen werden. Der Zugriffspfad: [http://\(...\).ru](http://(...).ru). Zu diesem Zweck bräuchte ich das Login (E-Mail-Adresse) und das Passwort dazu.

Niemka: woher bekomme ich bitte ein Passwort??? E-Mail-Adresse von Frau O.....???? Muss ich mich da anmelden????? Danke für Ihre Hilfe.

Odpowiedź Polki: Ein Passwort sollte Frau O..... in einer der ersten E-Mail-Nachrichten von dem russischen Reisebüro angegeben werden. Schlagen Sie bitte die Spam-Nachrichten in der Mailbox von Frau O... nach. Ich vermute, dass die E-Mail-Adresse von Frau O... als Login dient.

Niemka: OK. Vielen Dank. Ich werde sie gleich fragen. Danke.

Ciąg dalszy korespondencji:

2.E-Mail Niemki: Hallo Frau G..., hier habe ich jetzt das Passwort – wenn ich da rein gehe sagt er etwas von ist nicht bezahlt – oder bin ich zu doof. Ich habe gerade auf der Überweisung gesehen dass unsere Firma das Geld auf die New Yorker Bank gemacht hat. Ich habe keine Ahnung mehr. Könnten Sie es vielleicht noch einmal mit dem Passwort versuchen? Danke.

Odpowiedź Polki: Es wurde das Voucher nicht erstellt, weil die Scan-Kopie des Passes von Frau O... fehlt. Könnten Sie mir bitte diese Scan-Kopie per E-Mail zukommen lassen?

Niemka: Kommt sofort. Reicht das?

ciąg dalszy korespondencji:

Odpowiedź Polki: Hallo Frau S....., anbei erhalten Sie das Voucher und "Foreign Tourist Reception Confirmation". Beide Unterlagen sind auch unter [http://\(...\).ru](http://(...).ru) zu finden.

Niemka: Oh super vielen Dank.

(korespondencja mailowa z dn. 31.10.2012)

W powyższej korespondencji mailowej Niemka nie miała oporów, by poprosić o pomoc swoją współpracowniczkę z Polski (*Können Sie mir dabei helfen? // Könnten Sie es vielleicht noch einmal mit dem Passwort versuchen?*). Wskazywała przy tym na swoją bezradność, problem z realizacją powierzonego jej zadania (*Ich habe keine Ahnung mehr // oder bin ich zu doof*). Polak w podobnej sytuacji dołożyłby raczej wszelkich starań, by samodzielnie sprostać zaistniałej sytuacji. Nawet gdy dane zadanie / projekt jest skomplikowany, wymagający wiedzy i dużego nakładu pracy, дума mu nie pozwala na to, by poprosić swojego kolegę (zwłaszcza nie będącego narodowości polskiej) o pomoc. Wiąże się to z tzw. „zachowaniem twarzy” (zob. Tomiczek 2005; Goffman 2006; Zarzycka 2010). Dla Polaka ważne jest: „jak mnie oceniają”, „co powiedzą”, „czy nie spotkam się z krytyką innych”, „czy uszanują moją decyzję”, „czy zaakceptują mój wybór” itp. W Polsce bowiem to

otoczenie (rodzina, znajomi, koledzy z pracy) mają duży wpływ na jednostkę, na jej zachowanie i podejmowane przez nią decyzje (zob. społeczeństwa kolektywistyczne vs. indywidualistyczne).

Warto w tym miejscu jeszcze nadmienić, że w opinii Polaków wspomniany tutaj niemiecki indywidualizm przejawia się głównie w sferze intelektualnej. „Niemiec jest indywidualistą w myśleniu. Natomiast w działaniu, w życiu polityczno-społecznym, Niemiec jest typowym kolektywistą. Myśliciele niemieccy są sobą w budowaniu koncepcji, ale w ich uspołecznieniu stają się członkami zespołu” (www.ebuw.uw.edu.pl/dlibra; 05.11.2011). Zwraca na to uwagę również autor książki „Moi kochani Niemcy”:

Pracując w Niemczech wielokrotnie stykałem się z ludźmi, którzy starali się mnie nakłonić do współdziałania przy różnych projektach (naukowych, politycznych, gospodarczych itp.). Rozmowa rozwijała się zawsze w ten sam sposób. Oto siada przede mną facet i zaczyna mówić o swoich planach. (...) Po dziesięciu minutach rozmowy przestaje do mnie w ogóle docierać, co gość mówi. Odpowiadam ogólnymi półsłówkami i czekam, kiedy się pożegna. Ale on jest uparty. Chce coś osiągnąć i nie przeraża go, że rozmawiamy o niczym. (...) On mówi, a ja marzę tylko o tym, żeby się położyć. I wtedy niespodziewanie **wypowiada zdanie, w którym rozbłyskuje isierka. Od słowa do słowa rozwija się pomysł, który obaj uznajemy za rozsądny. Ja widzę, że mógłbym mu w czymś pomóc, a on widzi, że znalazł sojusznika.** I po półtorej godziny rozstajemy się jako ludzie, którzy pchną życie kawałek naprzód. Różni nas tylko jedno: **on uważa, że wszystko przebiegło normalnie**, ja zaś mam moralnego kaca, że gdyby na jego miejscu siedział ktoś taki jak ja, to rozstalibyśmy się po kwadransie.

(Wojciechowski 2000:69)

Niemcy cenią sobie wspólne dyskusje. Wiedzą, że w ich trakcie rodzą się niezwykle idee (*Od słowa do słowa rozwija się pomysł, który obaj uznajemy za rozsądny. Ja widzę, że mógłbym mu w czymś pomóc, a on widzi, że znalazł sojusznika*). Przyzwyczajeni są do tego, że wszelkie plany / pomysły są wspólnie omawiane i realizowane. Indywidualizm w ujęciu niemieckim w gruncie rzeczy i w praktyce jest „tożsamy z kolektywizmem - co zresztą świetnie współgra z naturą niemiecką, jako że Niemcy to najbardziej kolektywistyczny chyba naród europejski, i to w takim stopniu, że go to czyni poniekąd bliskim ludom azjatyckim” (<http://www.konserwatyzm.pl/artukul/72>; 03.09.2011). W niemieckich koncernach raz po raz

podkreśla się znaczenie „pracy w zespole” i niemal nieustannie się do niej zachęca, widząc w tym klucz do sukcesu, o czym dowodzą poniższe wypowiedzi:

Vom ersten Tag an **arbeiten wir** an Projekten **im Team** - mit BerufskollegInnen und IT- Fachkräften ohne endloses Hin und Her von E-Mails und Instant Messages (...)

(e-mail dyrektora marketingu z dn. 13.12.2012)

Eine solche Aufgabe kann nicht ein Mensch erfüllen, es **muss** hier sich **ein ganzes Team versammeln** (...).

(spotkanie działu technicznego; 09.10.2012)

Wir müssen bei der Integration **Hand in Hand arbeiten**.

Bringen Sie Ihre Ideen ein und **arbeiten Sie im Team**.

Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist gut organisierte **Teamarbeit**.

(fragmenty tekstów zamieszczonych w intranecie niemieckiego koncernu; XII/2012)

Wyrażenia typu *Hand in Hand arbeiten* (pl. *(zgodnie) pracować ręka w rękę*), *im Team arbeiten* czy *Teamarbeit / Teamwork / Gemeinschaftsarbeit* bez wątpienia wskazują na wartość pracy zespołowej.

1.1.3.2. Polskie standardy kulturowe

Mimo bliskości geograficznej polskie standardy (skrypty) kulturowe różnią się w dużej mierze od niemieckich, co prowadzi często do nieporozumień pomiędzy Polakami i Niemcami. Poniżej wymieniono, a następnie w odrębnych podrozdziałach przedstawiono najważniejsze aspekty polskiej kultury / cechy mentalności Polaków (zob. Wierzbicka 1999:165-174; Ożóg 2001; Fischer/Thomas 2007, Marcjanik 2002, 2007; Eidam 2004:5-8, Mikułowski-Pomorski 2006:344 i n.; Skudrzyk 2007, Boski 2007:120-134, 2010:381, Kamińska-Radomska 2012:376-377; Dudkowski 2005:48-51, Kiefer 2011:110-112), tj.:

1. spontaniczną improwizację – działanie bez wcześniejszego przygotowania; elastyczna organizacja zadań;
2. humanizm / emocjonalność w odniesieniu do osób - utrzymywanie dobrych relacji z innymi ludźmi wynikające również z zasad polskiej etykiety (grzeczności) językowej;
3. bagatelizowanie uregulowań powiązane z brakiem zaufania do odgórnie ustanowionych norm prawnych;
4. romantyczne nastawienie do kwestii narodowo-politycznych;
5. kult kobiecości wywodzący się z kultu maryjnego (Królowej Polski), powiązany również z takimi wartościami jak: opiekuńczość, oddanie, miłość, patriotyzm itp.;
6. (polska) religijność - wiara katolicka jako ważny element autoidentyfikacji Polaków, konstytutywny element narodowej tożsamości obywateli.

Badacze polskich standardów kulturowych (m.in. Krukowska 2012:12; Mikułowski-Pomorski 2006:344 i n.) wskazują na niejednolitość polskiego charakteru narodowego, na tkwiące w nim przeciwstawności (np. kolektywizm / wspólnotowość – indywidualizm; podporządkowanie autorytetowi – nieufność, dystans). Przyczyną takiego stanu rzeczy są doświadczenia historii (m.in. walki o narodową niepodległość, komunizm, kapitalizm, tradycjonalizm itp.) i ich wpływ na kształtowanie się pewnych społecznych i osobistych cech takich, jak „odwaga i konformizm, pracowitość i przyjęcie postawy roszczeniowej, posłuszeństwo wobec władzy i skłonność do anarchii” (Mikułowski-Pomorski 2006:346).

1.1.3.2.1. Spontaniczna improwizacja

Spontaniczna improwizacja (niem. *spontane improvisierte Organisation*), rozumiana jest jako brak racjonalnego i celowego działania, nieprzewidywanie konsekwencji tego, co się robi. Polacy wychodzą z założenia, że życie jest zbyt zmienne, wymykające się spod kontroli, dlatego nie da się go zamknąć w sztywne reguły. Stąd często działają bez wcześniej przygotowanego planu czy też harmonogramu. Lekceważą ograniczenia „wedle heurystyki „jakoś to będzie” lub – bardziej dojrzałej: „trzeba będzie znaleźć sposób na załatwienie tej sprawy”” (Boski 2010:150). Prowadzą improwizowany i elastyczny tryb realizacji zadań (cehuje ich niskie unikanie niepewności¹¹⁶ i krótka perspektywa przyszłościowa; zob. Boski 2010:154). Wykonują w pierwszej kolejności te czynności, które mają status priorytetowy. „Mniej pilne zadania są odkładane i dopiero w późniejszym czasie są ponownie podejmowane, gdy ich rozpatrzenie nie może być już przełożone z powodu czasu” (Fischer/Thomas 2007:116)¹¹⁷. W efekcie Polacy są dość często niezorganizowani, chaotyczni, ale jednocześnie wykazują się często dużą kreatywnością i elastycznością. Taki sposób działania Polaków ma swoje odzwierciedlenie również w ich podejściu do czasu: nierzadko lekceważą ostateczne terminy, bagatelizują punktualność:

Wieder müssen wir warten. Sind **alle** Polen **so unpünktlich**?

(wypowiedź Niemca zasłyszana w sali konferencyjnej; 08.12.2011)

Alle Mitarbeiter, die teilnehmen wollen, **auch zwei unsere Kollegen aus Polen müssen pünktlich sein**, da ein späteres Erscheinen **den Ablauf der Sitzung sehr stört**.

(wypowiedź Członka Zarządu podczas spotkania z pracownikami; 07.10.2011)

¹¹⁶ Przypomnijmy, że Hofstede (2007) w swoich badaniach zaliczył (niesłusznie) Polskę do krajów o wysokim stopniu unikania niepewności (zob. rozdział 3.1.3 niniejszej pracy).

¹¹⁷ Tłum. K.G-S.

Die Polen **bringen** mich mit **ihrer häufigen Unpünktlichkeit zur Weißglut. Wieder verspätet!**

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 04.04.2012)

(...) Bitte dieses Mal **nicht zu spät sein**. Wir starten genau um 10 Uhr (...).

(zaproszenie Członka Zarządu na telekonferencję
wysłane do polskich współpracowników; 07.02.2012)

W powyższych wypowiedziach zawierających sądy na temat stosunku do czasu zauważalna jest pewna powtarzalność określonego sposobu działania i cech Polaków (implikowana przez określniki o charakterze iteratywności typu *wieder*, wskazujące na często powtarzaną czynność / zachowanie) widzianych przez pryzmat doświadczeń i odczuć Niemców (***Wieder verspätet!*** // ***Wieder müssen wir warten***). Niektóre opinie są presuponowane, jak np. *Bitte dieses Mal nicht zu spät sein*. Z treści tego zdania można wydedukować, że spóźnienia Polaków miały już miejsce uprzednio (wynikanie inferencyjne). Podobny sens ma wypowiedź *Wieder müssen wir warten. Sind alle Polen so unpünktlich?* W tym przykładzie zakłada się, że skoro pewne zachowania i cechy przedstawicieli danej kultury są powtarzalne, to można z tego wywnioskować, że są one typowe dla wszystkich, którzy do tej kultury należą (*alle Polen*). Widoczna jest tu charakterystyczna cecha procesu stereotypizacji, tj. skłonność do ujednolicania cech i postaw wszystkich członków danej grupy. Wypowiedź *Darek erscheint pünktlich zur Arbeit, obwohl er Pole ist* jest również presupozycją. W przykładzie tym, mającym formę zdania przyzwalającego, zakłada się, że Polacy zazwyczaj spóźniają się do pracy (przy czym ów Polak stanowi wyjątek na tle stereotypu). Spóźnianie się polskich pracowników / przedsiębiorców wzbudza w Niemcach irytację i zdenerwowanie (*jmdn zur Weißglut bringen*). Takie zachowanie dezorganizuje bowiem w ich opinii pracę innych, zakłóca przebieg spotkań (*ein späteres Erscheinen stört sehr den Ablauf der Sitzung*).

Nie można pominąć przy tym spostrzeżeń niezgodnych z tym stereotypem. Zdarza się bowiem, że i stereotypowe wyobrażenia o niepunktualnych Polakach są odrzucane, zwłaszcza przez Niemców na co dzień współpracujących z polskimi biznesmenami:

Wir schätzen **die Polen** als **pünktliche**, anpassungsfähige **Menschen** ein.

(wypowiedź kierownika działu HR w niemieckim koncernie; 17.07.2008)

Aber ja doch, er ist eine außerordentliche Führungskraft! (...) trudelt **stets rechtzeitig** zum Termin ein..(...)

(Niemiec o współpracowniku z Polski; 09.08.2012)

jajaaaaaa, **auch die Polen sind pünktlich**, besonders wenn ihnen das Treffen sehr am Herzen liegt..(..)

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 28.06.2012)

Viele polnische Arbeiter sind recht gute Handwerker. Sie **machen Ihre Arbeit** gut, **rechtzeitig und ohne Verspätung**.

(wypowiedź niemieckiego pracownika
zasłyszana w kontaktach służbowych; 06.03.2012)

Z powyższych wypowiedzi wynika, że w opinii Niemców Polacy również przywiązują dużą wagę do punktualności, a nawet podkreśla się powtarzalność takich zachowań poprzez określenia typu *stets rechtzeitig*. W przykładzie *Viele polnische Arbeiter (...) machen Ihre Arbeit (...) rechtzeitig und ohne Verspätung* w celu wzmocnienia tej cechy użyto wyrazów **na czas i bez opóźnień** zawierających tę samą treść (zob. pleonazm). Sądy na temat punktualności Polaków wyrażane są najczęściej *explicite*, pojawiają się w postaci zredukowanej tylko do części orzekającej: *die Polen sind pünktlich*. Zdarza się, że również występują w formie pełnej (zob. Bartmiński 2009). Wówczas składają się z części dotyczącej tego, co się orzeka (*dictum*) i część dotyczącej tego, kto orzeka (*subiektum*), np. **Wir** (Niemcy) *schätzen **die Polen** als pünktliche, anpassungsfähige Menschen ein*. W zdaniu *Sie sind außergewöhnlich pünktlich und sicher besser organisiert als Deutsche. Sind alle Polen wie Sie?* również zostaje odrzucony stereotyp niepunktualnego Polaka, jednocześnie jest utrwalony autostereotyp punktualnego i dobrze zorganizowanego Niemca. Zwróćmy również uwagę na zabarwioną lekką ironią wypowiedź: (...) *jajaaaaaa, auch die Polen sind pünktlich, besonders wenn ihnen das Treffen sehr am Herzen liegt..(..)*. Wynika z niej, że gdy Polakowi na czymś bardzo zależy, to wówczas bardziej się stara i – jak w tym przypadku –

przyjdzie na spotkanie punktualnie. Zazwyczaj jednak nie dba o punktualność własną i raczej nie wymaga tego od innych. Zaznaczmy przy tym, że Polacy, spóźniając się na spotkanie czy też nie realizując jakiegoś zadania na czas, dość często wskazują na wystąpienie wyjątkowych okoliczności takiego zachowania, np. duże natężenie ruchu na drodze, awarię, chorobę w rodzinie, dłuższą nieobecność w pracy itp. (zob. emocjonalność / humanizm jako polski standard kulturowy; Boski 2007):

Good morning,

Firstly sorry for the delay in sending this report, but **our Production Manager is on honeymoon trip and I was in business trip two days (...)**

(mail do działu BHP spółki-matki w Niemczech; 27.11.2012)

Przepraszam za opóźnienie, ale ten **tydzień był wyjątkowo ciężki, a do tego wyjeżdżam jutro na wakacje**. Poniżej odpowiedź na Twoje pytanie.. (...)

(mail pracownika księgowości; 07.07.2008)

Witam!

Przepraszam za brak kontaktu z mojej strony i opóźnienia w montażu tablicy, ale **przebywam obecnie w sanatorium z dziećmi i mam utrudniony dostęp do internetu (...)**

(mail pracownika agencji reklamowej do klienta; 29.11.2012)

Przepraszam za spóźnienie, były **korki** przed hutą.

(zasłyszane w sekretariacie; 09/2012)

I apologize to you for the delay in sending this specification, but I wasn't be able to do it sooner. **I travelled to clients and earlier I was on holidays from 13th to 29th July**. From local perspective, the risk is low as in case of any interest of State Authorities we could quickly update them as they are only two files.

(odpowiedź z działu HR; 05.12.2012)

Entschuldigung nochmals für die lange Lieferzeit, aber diese ist eben bedingt durch **verschiedene Umstände**, auf die wir keinen Einfluss haben.

(mail handlowca/ Polaka- do niemieckiego klienta; 01.09.2010)

Tego typu wypowiedzi zawierają oprócz wyjaśnienia przyczyn opóźnienia / spóźnienia najczęściej też (bezpośrednie) akty przeproszeń, będące „reakcją ich nadawcy na jego (lub osób z nim związanych) wykroczenie przeciwko ogólnie przyjętej normie” (Marcjanik 2002:219). Mają one na celu niwelowanie konfliktów interpersonalnych.

Polscy partnerzy handlowi nie są obsesyjnie skupieni na przyszłości (por. Kamińska-Radomska 2012:377). Cechuje ich tzw. prezentyzm, czyli „krótkowzroczność czasu” (Mikułowski-Pomorski 2006:353). Modyfikują wcześniej ustalone plany, nie skupiają się na szczegółach, lecz na ogółach. Sceptycznie podchodzą do zmian. Obawiają się niepewności, są zorientowani na unikanie wszystkiego, co nieznane (niem. *Unsicherheitsvermeidung*). To, co nie jest do końca przewidywalne, zgodne z rodzimym systemem wartości, jest oceniane negatywnie i skutek tego często jest odrzucane (por. Hofstede 2007:179; Kamińska-Radomska 2012:376).

1.1.3.2.2. Humanizm

Polacy utrzymują bliskie i serdeczne kontakty z innymi ludźmi (niem. *enge, herzliche, persönliche Beziehungen*). Ów wymiar określa się mianem humanizm (zob. Boski 2007) czy też innymi słowy emocjonalność w odniesieniu do osób (niem. *personenbezogene Emotionalität*; Fischer/Thomas 2007:44). Traktowany jest jako „główny zakorzeniony w kulturze polskiej standard kulturowy i koreluje mocno z patriotycznym obowiązkiem (...), jest podstawą społecznego działania” (Boski 2007:129)¹¹⁸. Dla Polaków liczą się więzy rodzinne¹¹⁹, pozytywne relacje koleżeńskie, dobro zbiorowości (polski kolektywizm), a nie tylko pobudki indywidualne. Z tym powiązane są takie cechy Polaków, jak: gościnność¹²⁰,

¹¹⁸ Tłum. K.G-S.

¹¹⁹ Źródła polskiej rodzinności (familializm) można upatrywać zarówno w wiejskiej tradycji, jak i doświadczeniach czasów komunizmu, kiedy to życie rodzinne było jedyną ucieczką dla jednostek (por. Mikułowski-Pomorski 2006:348).

serdeczność, empatia, wyrozumiałość dla słabości i błędów innych. Potwierdzają to również często opinie Niemców na temat Polaków, np.:

Polnische Menschen sind alle **sehr gastfreundlich**.

Wir waren begeistert von der **Gastfreundlichkeit** und **Herzlichkeit**, mit der wir in Polen aufgenommen wurden.

Die Polen sind **ein sehr gastfreundliches und warmherziges Volk**.

Wir wurden **mit offenen Händen und Herzen** [in Polen] **empfangen**. **Herzliche Leute!**

Ich wurde mit **viel Warmherzlichkeit** und **Offenheit empfangen**. Ihre **Gastfreundlichkeit** ist nicht zu vergessen.

(zasłyszane w kontaktach prywatno-służbowych; 2011-2012)

Kommt man als Gast in ein Haus, wird man noch **wirklich als „Gast“ behandelt** und es wird aufgetischt, was an Essen und Trinken im Hause ist, selbst wenn man selbst nicht viel hat. Diese alte Tradition hat sich nach wie vor weitgehend erhalten.

(<http://www.aric.de/interkulturell/polentext.html>; 03.11.2012)

Silna więź emocjonalna i okazywanie szacunku drugiemu człowiekowi wpływają w dużym stopniu na działania ludzi wywodzących się z kultury polskiej (zob. kultura (umiarkowanie) propartnerska w: Gesteland 2000:16; Flejterska i in. 2010:86). Wskutek tego polscy partnerzy handlowi nie potrafią często – w przeciwieństwie do Niemców - oddzielić problemu od emocji, ludzi od interesów. Przez to też unikają wyrażania jednoznacznych opinii, nierzadko czynią to z obawy, by nie urazić swojego rozmówcy, nie naruszyć jego godności osobistej (zob. wysokokontekstowy styl komunikacji). To też wynika z ogólnych zasad polskiej etykiety (grzeczności) językowej (zob. Ożóg 2001; Marcjanik 2002 i 2007; Skudrzyk 2007), w tym odnoszącej się do poszanowania autonomiczności (suwerenności) drugiego

¹²⁰ Por. niemieckie przysłowia *Nach alter Polensite herrscht Gastrecht in jeder Hütte* (Wedle starego polskiego obyczaju w każdej chacie znajdziesz gościnę) czy *Polensitt verschliesst die Thür nit*, które korespondują z polskim przysłowiem *Staropolska jest to cnota nie zamknąć nikomu wrota* (zob. Szarota 1996:74).

człowieka, czy też zasady życzliwości (zob. Ożóg 2001). Na polski model grzeczności¹²¹ składają się ponadto normy takie, jak: (zob. Marcjanik 2002:272 i n.; Skudrzyk 2007:109): 1). okazywanie szacunku interlokutorowi, 2). przejawianie zainteresowania sprawami ważnymi dla partnera rozmowy. Z przytoczonych powyżej zasad wynikają bardziej szczegółowe, tj.:

- a). solidarność z rozmówcą, sprowadzająca się do współdziałania i współodczuwania z partnerem (empatia);
- b). wyrażanie gotowości do pomocy;
- c). demonstrowanie chęci przebywania w towarzystwie partnera;
- d). akceptowanie poczynań rozmówcy (bagatelizowanie jego przewinień);
- e). okazywanie skruchy za nietakt;
- f). delikatność wobec drugiej osoby;
- g). bycie podwładnym, czyli okazywanie skromności z jednoczesnym umniejszaniem własnej wartości i własnych zasług (dowartościowanie w ten sposób partnera rozmowy).

Jak zauważa Wierzbicka (1999:166), „polski dyskurs ceni szczególnie „dobre uczucia” skierowane wobec adresata”, co znajduje swoje odbicie w polskiej komunikacji językowej i pozajęzykowej: *czuję coś dobrego wobec ciebie, z tego powodu kiedy mówię coś do ciebie, chciałbym coś dobrego dla ciebie zrobić* (zob. Wierzbicka 1999:167). Polak, chcąc zachować harmonię w kontaktach interpersonalnych, nie mówi zatem otwarcie o tym, co mu przeszkadza, co mu się nie podoba (zob. Marcjanik 2002:274). Jak pisze Dudkowski (2005:50), „mówienie rzeczy wprost jest niegrzeczne lub upokarzające (...). Dlatego wypowiedziane słowo to tylko pewna część informacji, reszty partner rozmowy powinien domyślić się sam (...). Polak nauczył się czytać „między wierszami” i reagować na „niewypowiedziane” życzenia czy oczekiwania”. Zachowania Polaków często są mało czytelne dla przedstawicieli innych kultur, np. na słowa krytyki reagują silnie

¹²¹ Ożóg (1991:51) pod pojęciem „modelu grzeczności” rozumie „system społecznie zaaprobowanych i powszechnie przyjętych norm określających kulturalny sposób zachowania (także i werbalnego) członków danej grupy w kontaktach między sobą”. Model ten przejawia się nie tylko przez odpowiedni sposób bycia, dobre maniery, gesty, mowę ciała, ale również i przede wszystkim przez tzw. zwroty grzecznościowe, stanowiące językową obudowę zachowań grzecznościowych.

emocjonalnie, przeważnie odbierają je jako atak personalny, z kolei gdy słyszą na swój temat słowa pochwały (nawet jak najbardziej zasłużonej), najczęściej im zaprzeczają, np.

- Frau B....., mit viel Interesse habe ich aufmerksam Ihre Marketingpläne für unsere neuen Produkte studiert. Ich bin begeistert von Ihrem fachlichen Wissen und Engagement. Ihr Entwurf ist besser als der andere. Besonders gefallen mir die Zeichnungen per Hand.
- Nee, das finde ich nicht toll ...mein Entwurf ist ja nichts Außergewöhnliches...
- Na so was? Sie haben Ihre Arbeit wirklich sehr gut gemacht. Frau B....., Sie sind ein echter Schatz!
- mhhh so meine ich das auch nicht

(rozmowa niemieckiego dyrektora fabryki z pracownikiem
narodowości polskiej; Tychy, 31.07.2008)

Nasuwa się tutaj pytanie, dlaczego Polka w ten sposób zareagowała na zasłużoną pochwałę. Czy rzeczywiście uważała, że jej projekt nie zasługuje na słowa uznania? Czy może raczej czuła się zakłopotana uznaniem ze strony przełożonego? Dlaczego dyrektor fabryki postanowił nie kontynuować tej rozmowy? W Niemczech w odpowiedzi na pochwałę najczęściej oczekuje się podziękowania/potwierdzenia. W Polsce, mając na uwadze, że skromność to cnota, często uważa się, że w dobrym tonie jest zaprzeczyć, gdy nawet słusznie nas chwalą¹²². I choć niektórzy są zdania, że to przykład „falszywej skromności”, to prawdą jest, że często Polacy mówią, że niewiele umieją czy wiedzą, by inni (rodacy czy obcokrajowcy) nie mieli ich za osoby zarozumiałe, wywyższające się (zob. polska zasada grzeczności: umniejszanie własnej wartości¹²³ / bagatelizowanie osiągnięć/zasług; Skudrzykowa 2007:109; Marcjanik 2002:273). Skudrzykowa (2007:118) jest zdania, że „Polak,

¹²² W opinii autorki niniejszej pracy tego typu sposób reagowania Polaków należy również połączyć z wychowaniem ich w wierze katolickiej. Od najmłodszych lat wpaja im się bowiem zasadę, że w życiu należy być skromnym i pokornym. Każdy bowiem, kto się wywyższa, będzie poniżony (Ewangelia Mateusza, 23,1-12).

¹²³ Polacy wobec osób stojących wyżej w hierarchii społecznej demonstrują raczej skromność, nie przemądrzają się. Marcjanik (2002:273; 2007:20 i n.) nazywa tę regułę grzecznościową zasadą „bycia podwładnym”, której dwa warianty komunikacyjne określone są jako 1). zasada umniejszania własnej wartości (Polakowi wręcz nie wypada zgodzić się z pozytywną opinią na własny temat) i 2). zasada pomniejszania własnych zasług (nawet gdy wykonanie jakiejś czynności na rzecz drugiej osoby zajęło nam wiele czasu czy było trudne, nie wypada nam mówić o tym otwarcie).

kiedy jest chwalony, wbrew maksymie grzecznościowej „zgadzania się”, stosuje skwapliwe zaprzeczanie, po to, by być jeszcze bardziej pochwalonym”. W przytoczonej historii Polka czuła się zakłopotana słowami uznania wypowiedzianym pod jej adresem i zamiast podziękować za docenienie jej pracy, wolała temu zaprzeczyć. Niemiec natomiast odczytał dosłownie słowa wypowiedziane przez Polkę, był przekonany, że nie jest ona zadowolona z jego pochwał, co nie było prawdą. W efekcie doszło do nieporozumienia komunikacyjnego na tle kulturowym.

Warto tu jeszcze wspomnieć, że utrzymywanie przez Polaków przyjaznych i bliskich relacji z innymi ludźmi wiąże się nierzadko z wykorzystywaniem sieci osobistych znajomości w celu osiągnięcia konkretnego celu. Utrzymywanie dobrych relacji z innymi to w dużej mierze efekt specyficznej historyczno-kulturowej sytuacji panującej przez ostatnie 200 lat na ziemiach polskich. Zabory, okupacja, a następnie komunizm sprawiły, że ludzie nie ufali sobie nawzajem, nie zwierali się obcym. Obawiano się utraty wolności, a nawet życia. Liczono tylko na bliskich (rodzinę, przyjaciół, dobrych znajomych). Co więcej w czasach PRL trzeba było mieć dobre znajomości i układy, by przede wszystkim przetrwać (zakupić produkt „spod lady”, załatwić coś w urzędzie itp.). Typową cechą tamtych czasów był brak towaru w sklepach i długie kolejki po najpotrzebniejsze rzeczy (zob. Fischer/Thomas 2007:75). Pomaganie sobie, świadczenie sobie nawzajem drobnych przysług było i jest w pełni akceptowalne, również w urzędach / placówkach państwowych (zob. Eidam 2004:7; Fischer/Thomas 2007:73). Taki sposób działania jest również „konsekwencją słabo rozwiniętych i nieskutecznych formalnych procedur w codziennym życiu społecznym” (Boski 2007:133)¹²⁴.

1.1.3.2.3. Bagatelizowanie uregulowań

W Polsce nie przywiązuje się dużej wagi do legalnych procedur (niem. *wenig Bedeutung legaler Prozeduren*). Wszelkiego rodzaju regulacje, ustawy, przepisy itp. „widziane są raczej jako przeszkody, które trzeba obejść” (Boski

¹²⁴ Tłum. K.G-S.

2007:125)¹²⁵, a nie jako pomocne narzędzia w organizacji życia. Polacy nie mają zaufania do zasad, odgórnie ustanowionych norm prawnych:

W Niemczech to nie do pomyślenia, przepis to przepis.. a **w Polsce to** Pan wie, jak **jest... jak kto chce...**

(Wieliczka, wyjazd prywatny; 16.09.2012)

Was ich meine, **verstoßen** sie [Polen] **zu häufig gegen die Regeln** und haben keine Angst, dass unangenehme Details ans Licht der Öffentlichkeit kommen.

(zasłyszane w kontaktach służbowych; 29.11.2011)

W zdaniu – zbudowanym na zasadzie kontrastu - *W Niemczech .. przepis to przepis...* zostaje utrwalony pozytywny heterostereotyp Niemców respektujących prawo / obowiązujące zasady (zob. uznanie dla struktur i prawidłowości; Schroll-Machl 2007) i jednocześnie przywołany jest negatywny autostereotyp Polaka elastycznie podchodzącego do wszelkich reguł i nakazów (*a w Polsce to Pan wie, jak jest... jak kto chce...*). Bagatelizowanie uregulowań przez Polaków należy powiązać również z takimi ich zachowaniami, jak: skłonność do anarchii, niechęć do subordynacji, brak szacunku i zaufania do władzy, będące pozostałością sarmackiego dziedzictwa Polaków.

Sarmatyzm od XVIII wieku był/jest utożsamiany z samowolą, zacofaniem, ciasnym tradycjonalizmem, brakiem tolerancji, brakiem szacunku dla panującego władcy. Prywata, dbałość o własne interesy, bezprawie doprowadziły finalnie do tego, że Polska stała się łatwym łupem dla krajów ościennych „Utrata niepodległości była z jednej strony okazją do budzenia uczuć patriotycznych, a wraz z tym poczucia wspólnego stawiania oporu” (Boski 2007:132)¹²⁶. Stąd w Polsce wybuchały powstania, które przeważnie szybko były tłumione.

¹²⁵ Tłum. K.G-S.

¹²⁶ Tłum. K.G-S.

1.1.3.2.4. Niska wydajność

Polacy nie wykazują pragmatycznego podejścia do sprawy, rzeczowego rozwiązywania problemów (por. Eidam 2004:6; Boski 2007:125 i n., 2010:381). Nie działają zgodnie z realną oceną sytuacji. Nie wykonują tych czynności, które z dużym prawdopodobieństwem przyniosłyby oczekiwany skutek i korzyści (niem. *gering ausgeprägte Effizienzorientierung und Kosten-Nutzen-Vergleiche*). Nierzadko obca jest im typowa mentalność kapitalistyczna¹²⁷, której cechami charakterystycznymi są: pracowitość, przedsiębiorczość, rzetelność, rozwaga, oszczędność, gospodarność itd. (por. Boski 2007:133). Dominacja katolicyzmu, koncentracja na rolnictwie, komunizm spowodowały – zdaniem Eidama (2004:6) - że polskiej kadrze zarządzającej, zwłaszcza w odniesieniu do starszego pokolenia prezesów i menadżerów, brakuje umiejętności myślenia w kategoriach konkurencji i opłacalności. Zaznaczmy jednak, że w ostatnich latach ulega to znacznej zmianie, zwłaszcza gdy obserwuje się młode pokolenie Polaków. Są gotowi do rywalizacji, rzutcy, pewni siebie, do tego skuteczni w działaniu, wytrwali i pracowici (por. wypowiedź Niemca: *Ich entschloss ein neues Werk in Polen zu bauen, weil die Polen bereit sind, hart zu arbeiten*; 22.08.2007;.. [polnische Arbeiter] .. *bei der Arbeit flink und emsig... arbeiten bis zum Umfallen*; 02/2009).

1.1.3.2.5. Romantyczne nastawienie do kwestii narodowo-politycznych

Romantyczne nastawienie Polaków do kwestii narodowo-politycznych (niem. *romantische Orientierung in nationalpolitischen Angelenheiten*) wynika z uwarunkowań historycznych i niezmiennych zasad, jak walka o słuszną sprawę (np. o niepodległość, suwerenność, zachowanie tożsamości narodowej). Historia odcisnęła swoje piętno na mentalności i zachowaniu Polaków (zob. Eidam 2004:5). Jako typowe ich cechy wymieniania się m.in. buńczuczność, „zadziorność”, irracjonalność, wybujały indywidualizm, jak również heroizm i wytrwałość¹²⁸.

¹²⁷ Por. wyrażenie *polnische Wirtschaft* funkcjonujące w języku niemieckim jako synonim braku gospodarności, nieładu, niedbalstwa, anarchii (szerzej na ten temat w rozdziale 1.1.2.)

„Identyfikacja z symboliką kultury narodowej współwystępuje z niskim stopniem utożsamiania się z państwem i instytucjami społeczeństwa obywatelskiego” (por. Boski 2010:381). W rozmowach – przede wszystkim prywatnych - przywołuje się narodowych bohaterów (Sobieski, Kościuszko), wielkie osobowości (papież Jan Paweł II, Wałęsa), wydarzenia z historii napawające narodową dumą (bitwa pod Grunwaldem, obrona Jasnej Góry, bitwa o Westerplatte itp.)¹²⁹.

1.1.3.2.6. Kult kobiecości

Jak zauważa Marcjanik (2007:23), „Polacy w większości działań interakcyjnych – i werbalnych, i niewerbalnych – wyróżniają kobietę. Ten szczególnie sposób traktowania kobiet znany jest na świecie, i nazywany polską (męską) kurtuazją”. Panujący w Polsce kult kobiecości (niem. *ausgeprägte Femininität*), powiązany – zdaniem Boskiego (2007:134, 2010:374¹³⁰) - z kultem Matki Boskiej¹³¹ – królowej Polski – ma swoje podłoże historyczne. Kobiety bowiem zajmowały się domem, rodziną, kultywowały tradycje patriotyczne, podczas gdy mężczyźni walczyli / ginęli na wojnach, byli zsyłani na Syberię (zob. Marcjanik

¹²⁸ Schmidt (1998:79) w swoich badaniach dotyczących „Rozwoju stereotypów oraz wzajemnych ocen Niemców i Polaków” przypomina, że w latach 30-tych XIX wieku Niemcy byli pełni uznania i zachwytu dla polskości (niem. *Polenbegeisterung*) wywołanym przez powstanie listopadowe w 1830/1831 roku. Owocem sympatii dla polskich powstańców były pieśni polskie (niem. *Polenlieder*), „pełne powierzchownego optymizmu, sławiły triumf idei narodowej i heroizm Polaków. Liryka o Polsce przedstawiała ogólny obraz narodu polskiego, obraz buntujących się Polaków, historycznych przywódców (król Jan III Sobieski, książę Józef Poniatowski, Tadeusz Kościuszko), cierpiących Polaków oraz polskich emigrantów. Te obrazy w niemałym stopniu zaważyły na kształtowaniu się stereotypu Polaka” (Schmidt 1998:79).

¹²⁹ W korpusie autorki niniejszej pracy brak przykładów wypowiedzi odwołujących się do polskiego standardu kulturowego określonego jako „romantyczne nastawienie Polaków do kwestii narodowo-politycznych”.

¹³⁰ Początki kultu maryjnego w Polsce sięgają czasów średniowiecza (zob. hymn *Bogurodzica*). Nie bez znaczenia jest również obrona Jasnej Góry przed Szwedami w 1655r. i w rok później ogłoszenie Matki Boskiej Królową Polski przez Jana Kazimierza (zob. Boski 2010:374).

¹³¹ Warto wspomnieć, że papież Jan Paweł II wprowadził kult kobiecości w postaci "Matki Boskiej". W 1979 roku podczas swojej pierwszej pielgrzymki do Polski ofiarował złotą różę Matce Boskiej Częstochowskiej. W jego herbie pod lewym ramieniem krzyża była umieszczona duża litera M oznaczająca Maryję.

2007:23). Ów kult koresponduje z takimi wartościami, jak oddanie, rycerska męskość, opiekuńczość, miłość romantyczna. Idąc dalej tym śladem, zakłada się, że Polska reprezentuje kulturę męską: „od mężczyzny oczekuje się, że będzie twardy, silny, nieustraszony i zdolny. Od kobiety – że będzie łagodna, miła i pomocna i podporządkowana mężczyźnie” (Kamińska-Radomska 2012:376). Jak podaje Krukowska (2012:12), wskaźnik męskości w naszym kraju wynosi 60 w skali 100 stopniowej. Z powyższego można wywnioskować, że „polskie społeczeństwo jest bardziej nastawione na tzw. męskie wartości oraz podkreślanie różnic między płciami niż przeciętni Europejczycy” ([http:// www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10](http://www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10); 13.01.2013). Istotne jest jednak do podkreślenia, że „w Polsce konkurują ze sobą dwa paradygmaty męskości: tradycyjny-patriarchalny i nowoczesny – czyli sfeminizowany, charakterystyczny dla krajów Zachodu” (Krukowska 2012:12; ([http:// www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10](http://www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10); 13.01.2013). Nie bez znaczenia jest tu wspomniany wcześniej już kult maryjny (zob. Dudkowski 2005:49; Boski 2007), wynikający z panującej od wieków w Polsce religii.

1.1.3.2.7. Religijność

Katolicyzm zawsze był i nadal jest istotną częścią sfery publicznej, jak i częścią kultury polskiej. Symbolami polskości były / są orzeł biały i krzyż. Począwszy od XV wieku, a zwłaszcza w XVII wieku za czasów Jana III. Sobieskiego Polska była określana jako tarcza, mur i przedmurze całego chrześcijaństwa, osłaniającego go skutecznie przed światem islamskim, tj. tatarsko-tureckim i ortodoksyjną Rosją. Ponadto katolicki kościół odegrał istotną rolę w zachowaniu przez Polaków narodowej tożsamości w okresie zaborów. Nie bez znaczenia był/jest także silny kult maryjny, którego konsekwencją jest kobiecość religii chrześcijańskiej w Polsce (zob. Boski 2007:130 i n.).

Nierzadko w opiniach przedstawicieli innych kultur (w tym Niemców) wśród typowych polskich cech narodowych obok gościnności najczęściej wymienia się dużą religijność, co potwierdzają poniższe wypowiedzi:

Die meisten Polen sind **katholisch** und nehmen es mit ihren **katholischen Traditionen** sehr genau

Auffallend für mich war, dass die polnische Bevölkerung auch **tief gläubig** ist

Für die meisten [Polen] gehört der **sonntägliche Messebesuch** zum Leben.

So viele Leute wie da **in die Kirche gehen**, ist unglaublich. Bei uns sehe ich überhaupt nicht. Vielleicht am Totensonntag.

(zasyłszane w kontaktach prywatno-służbowych; 2009; 2011)

Katolicyzm odcisnął mocno swoje piętno na sposobie myślenia Polaków, postrzegania przez nich świata i ludzi, na to, jak się zachowują, jak postępują w życiu. Nierzadko bywa kojarzony z zacofaniem i konserwatyzmem (zob. Ruchniewicz 2008:7; www.laender-analysen.de), zwłaszcza w porównaniu z protestantyzmem (uchodzącym za bardziej postępowy, intelektualny). W ostatnich dwudziestu latach zauważa się jednak spadek poziomu religijności wśród Polaków, zwłaszcza w większych miastach i wśród osób młodych, co wiąże się również ze znacznym spadkiem zaufania do autorytetu Kościoła¹³². Powyższe wynika również z faktu, że Polska weszła w orbitę intensywniejszych wpływów zlaicyzowanej Europy Zachodniej, w której od dawna zachodzą postępujące procesy sekularyzacyjne. Przyczyniają się do tego m.in. media, zwłaszcza Internet czy też migracje. Mimo tego wiara katolicka nadal pozostaje ważnym elementem autoidentyfikacji Polaków, a w rezultacie konstytutywnym elementem ich narodowej tożsamości. W świetle sondaży realizowanych przez CBOS niezmiennie od wielu lat około 95 % członków polskiego społeczeństwa uznaje się za katolików. Nadal też religijność Polaków pozostaje cechą wyróżniającą ich na tle innych krajów (narodów).

¹³² Badania religijności Polaków (m.in. ich stosunku do praktyk religijnych, wiary w Boga) na przestrzeni ostatnich 20-tu lat (począwszy od 1991 r.) były przeprowadzane m.in. przez Instytut Statystyki Kościoła Katolickiego (ISKK) (<http://wiadomosci.wp.pl/>; 01.04.2013) czy też przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) (<http://cbos.pl/>; 04/2012).

Opisane powyżej aspekty polskiej kultury / mentalności Polaków można sprowadzić do dwóch standardów kulturowych: „niskiego unikania niepewności, widzianego jako improwizowana społeczna organizacja, oraz humanizmu (rozumianego) jako serdeczne, spontaniczne relacje ludzkie” (Boski 2007:134).

1.1.3.3. Niemieckie standardy kulturowe vs. wymiary kultury polskiej

W celu usystematyzowania wiedzy na temat polskich i niemieckich standardów kulturowych zestawiono poniżej ze sobą cechy tych dwóch kultur biznesu i wyeksponowano w ten sposób istniejące pomiędzy nimi różnice (oprac. na podstawie: Ożóg 2001; Marcjanik 2002, 2007; Skudrzyk 2007; Schroll-Machl 2007; Eidam 2004; Boski 2007, 2010; Fischer/Thomas 2007; Dudkiewicz 2005; Heringer 2010; Kiefer 2011):

NIEMCY	POLACY
rzeczowe podejście do sprawy	ukierunkowanie na osobę (humanizm)
podział na sferę prywatną i zawodową	przenikanie, krzyżowanie się ze sobą sfery zawodowej i prywatnej
sztywne podejście do czasu i wyznaczonych terminów spotkań	bagatelizowanie punktualności
bezpośredniość, jednoznaczność wypowiedzi, konfrontacja jako sposób rozwiązywania problemów	unikanie sytuacji konfliktowych, „zagrożających” tematów, postawa pośredniości, respektowanie „twarzy” interlokutora,

zorientowane na reguły i zinternalizowane poczucie odpowiedzialności, poszanowanie prawa	poczucie obowiązku i odpowiedzialności zorientowane na osobę
poszanowanie prawa, wszelkich nakazów i zakazów	mała wyrazistość i niska moc regulacji prawnych, nierespektowanie prawa, bagatelizowanie obowiązujących zasad/przepisów
uznanie dla struktur, porządku, dobrej organizacji	skłonność do improwizacji, chaotycznego działania, spontaniczność
wpływ protestantyzmu na zachowanie jednostki (odpowiedzialność, swoboda myślenia, pracowitość)	polski katolicyzm (konserwatyzm, „zacofanie”, przywiązanie do tradycji)
refleksja nad działaniem, podejmowanie samodzielnych decyzji, indywidualizm	zależność od zdania innych, presja grupy
brak elastyczności, planowanie długoterminowe	umiejętność dopasowywania się do danej sytuacji, szybkiego reagowania na zmieniającą się rzeczywistość, kreatywność
pewność siebie	zaniżone poczucie własnej wartości, pomniejszanie własnych zasług, okazywanie skromności
wymiana korespondencji traktowana jest jako pierwszy wiążący krok do współpracy	preferowany jest bezpośredni kontakt z partnerem handlowym (spotkanie, rozmowa telefoniczna)

Warto w tym miejscu jeszcze krótko nadmienić, to, co zostało zasygnalizowane w przedostatnim punkcie powyższego zestawienia, a mianowicie, że Polacy

w przeciwieństwie do swoich zachodnich sąsiadów zza Odry nie mają o sobie zbyt dobrego zdania. Na tle innych narodów oceniają samych siebie krytycznie i surowo. „Ten stan rzeczy – pisze Nowicka (1996:36) - wydaje się niepokojący, gdyż nieuchronnie musi prowadzić – i istotnie prowadzi - do ogromnego kompleksu niższości wobec jednych narodów i kompensującej to uczucie wyższości wobec innych. Tymi pierwszymi są narody, które najprościej możemy określić jako zachodnie”. Niezbyt chętnie Polacy nawiązują natomiast kontakt z przedstawicielami krajów Europy Wschodniej. Zaznaczmy przy tym, że Niemcy z kolei – w przeciwieństwie do Polaków – wyrażają na swój temat najczęściej pochlebne opinie, przez to też uchodzą za pewnych siebie i zarozumiałych, np. *Ich finde, wir Deutsche sind eigentlich ein gutes fleißiges Volk*; 03.09.2012 // *Klar, ich bin wirklich stolz auf mein Land, ... darauf ein Deutscher zu sein..*; 23.03.2009 // *ja.. das stimmt ... wir sind es gewohnt, dass sich die anderen an uns stets anpassen... nicht umgekehrt*; 27.07.2012.

1.1.4. Kilka uwag w odniesieniu do zakłóceń percepcyjno-poznawczych

Unaocznianie stereotypów utrwalonych w języku, jak i uświadamianie sobie istnienia różnic kulturowych pomiędzy polskimi i niemieckimi partnerami handlowymi pozwala w pewnym stopniu uniknąć nieporozumień, choćby przez sam fakt uświadomienia tego, że takowe istnieją. Ważne jest jednak, by tej wiedzy nie traktować bezkrytycznie. Jest to bowiem forma „szufladkowania”, organizowania informacji. Istotne jest to, by w kontakcie z przedstawicielami innej kultury być pozytywnie nastawionym, otwartym i elastycznym. Przypomnijmy, na to bowiem, jak się interlokutorzy zachowują i porozumiewają z innymi, nie tylko ma wpływ kultura, ale również ich cechy indywidualne: charakter, osobowość, doświadczenia itp. Są to czynniki zmienne i różnicujące ludzi. Do tego dochodzą również inne kwestie, jak np. konkretna sytuacja komunikacyjna. To wszystko razem sprawia, że spotkanie z przedstawicielem innej kultury, może być doświadczeniem, poznaniem w jakimś stopniu „wyjątku od reguły”. Posiadając zatem nawet konkretną wiedzę na temat różnic kulturowych i duże doświadczenie zdobyte w kontaktach z innymi kulturami, nie uniknie się nieporozumień. Jak pisze Golka (2008:38), „idea pełnego

zrozumienia i porozumienia jest utopią. Nie sposób osiągnąć całkowicie wspólnego stanowiska i doprowadzić do całkowitego upodobnienia”. Komunikacja jest jednak sposobem na poznawanie innych kultur i samego siebie.

2. Inne przyczyny nieporozumień interkulturowych

Barierami występującymi w komunikacji (nie tylko interkulturowej) mogą być również takie czynniki, jak: odmienna płeć rozmówców (kobiety i mężczyźni mają odmienne wzorce wyrażania emocji i zachowań, posługują się innymi stylami komunikacji), różny poziom wykształcenia, wykonywany zawód czy też różnice pokoleniowe. Tego typu bariery nie uwzględniono w niniejszej pracy, gdyż są tylko „częściami systemów społecznych, a nie spójnymi systemami społecznymi, takim jak kraje czy grupy etniczne” (Hofstede 2007:47). Dlatego wymagają odrębnych badań i opracowania innego aparatu badawczego.

Dodajmy jeszcze, że w odniesieniu do komunikacji interkulturowej jedną z głównych przyczyn nieporozumień jest słaba znajomość języka obcego. W przypadku polsko-niemieckich kontaktów biznesowych możemy mieć do czynienia z następującym układem 1). rozmówcy porozumiewają się w języku, który dla żadnego z nich nie jest językiem ojczystym (np. polscy i niemieccy partnerzy handlowi komunikujący się w języku angielskim¹³³). 2). dla jednego z nich jest to język ojczysty (np. rozmowa prowadzona przez Niemca i Polaka w języku niemieckim); 3). dla obu jest to język ojczysty, przy czym używają oni różnych odmian tego języka (zob. Erll/Gymnich 2010:104 i n.). Nadmienmy krótko, że do nieporozumień językowych dochodzi przede wszystkim z powodu 1). różnic semantycznych (szerzej o homonimach międzyjęzykowych, zwanych również tautonimami, czy też „fałszywymi przyjaciółmi” tłumacza w: Kazmierczak 1987; Lipczuk 2001)¹³⁴, 2). wieloznaczności wyrazów (polisemii)¹³⁵, 3). dialektu, 4).

¹³³ Obecnie język angielski uchodzi w międzynarodowej komunikacji za współczesną lingua franca, rozumianą jako „środek komunikacji, używany przez ludzi, którzy mówią różnymi językami ojczystymi” (Jurewicz 2008:412; tłum. K.G-S).

żargonu zawodowego czy też 5). nieznajomości specjalistycznej terminologii znanej tylko wąskiej grupie ludzi¹³⁶ (zob. Jurewicz 2008:415 i n.). Mając jednak na uwadze

¹³⁴ Podczas zbierania materiału badawczego doktorantka odnotowała kilka przykładów homonimii językowej, jak np.

- 1). aplikantka w liście motywacyjnym napisała: *Die Attribute wie Eigenverantwortung, Flexibilität und Engagement bringe ich mit und bewerbe mich auf einen möglichen freien **Etat** in Ihrer Firma* (10/2009). W powyższym przykładzie doszło do nieporozumienia językowego z powodu błędnie użytego słowa *Etat*, które w języku niemieckim oznacza „budżet” (niem. [Staats]haushalt), a nie – jak w język polskim – „posadę”, „stanowisko”. Poprawnie powinno być *Ich bewerbe mich auf einen möglichen freien Job / Arbeitsplatz / eine freie Arbeitsstelle*.
- 2). *Alle Ergebnisse sind in diesem Dokument **gesummt*** (09.02.2012). W powyższym zdaniu użyto niewłaściwego czasownika na określenie słowa „podsumować, zliczyć” (niem. *zusammenfassen* / ewent. *summieren*). W języku niemieckim *summen* oznacza „brzęczeć” (o pszczołach), „szumieć” (w odniesieniu do dźwięku wydawanego przez jakieś urządzenie, np. przez wentylator), „nucić” (melodię).
- 3). *Die Veranstaltung wurde durch den Vorsitzenden, Herrn... **patroniert*** (07/2011). Poprawnie powinno być: *Die Veranstaltung fand unter dem Patronat des Vorsitzenden, Herrn .. statt*. Słowo *patronieren* w swoim brzemieniu przypomina polski wyraz „patronować”, tj. „mecenasować, sponsorować, opiekować się kimś/czymś”. W języku niemieckim ma inne znaczenie, tj. „malować za pomocą szablonu, wzornika”. W innym kontekście może oznacza „wykonywać ładunki”, „wyrabiać naboje”, „puszkować”, „umieszczać w obudowie” (por. *Die Stoffe müssen patroniert sein // Die Gasgeneratoren selbst werden patroniert*). Powyższe należy powiązać z polisemią leksykalną.

¹³⁵ Prawidłowe odszyfrowanie znaczenia wyrazu wieloznacznego zależy od kontekstu wypowiedzi. Przekazywane słowa muszą mieć jednakowe znaczenie dla nadawcy i odbiorcy, dopiero wtedy komunikat zostanie przekazany właściwie. Do nieporozumień językowych dochodzi zatem, gdy jeden z rozmówców nie potrafi właściwie (tzn. adekwatnie do kontekstu i zgodnie z intencją nadawcy) odczytać znaczenia słowa. Jako przykłady wyrazów polisemicznych w języku niemieckim mogą posłużyć słowa takie, jak *Hülse* (tuleja, łuska, łupina, futerał, spinka metalowa), *Schieber* (suwak, zasuw, element ślizgowy), *Schnecke* (ślimak, węzownica, schody kręcone, serpentyna, loki kręcone), *Läufer* (biegacz, goniec (figura w szachach), wirnik, pomocnik, dywanik itp.), *Zug* (pociąg, pochód, konwój, wyprawa, oddech, haust, tendencja, skłonność, zarys, przeciąg itp.); *Flügel* (skrzydło, łopata, fortepian), *Geschäft* (sprawa, interes, transakcja, sklep, zawód, zatrudnienie) itd. Nieporozumienia z powodu wieloznaczności treściowej (tzw. błędy logiczno-językowe) wynikają w tym przypadku z powodu tłumaczenia / interpretacji danego słowa / wyrażenia bez odniesienia go do właściwego kontekstu wypowiedzi bądź też gdy kontekst nie pozwala od razu rozstrzygnąć, które ze znaczeń tego słowa zastosowano w tekście (ekwiwokacja).

fakt, że wspomniane wyżej zagadnienia są dobrze znane językoznawcom, a także użytkownikom języków obcych autorka niniejszej pracy pominęła te kwestie. Uznała, że jej głos w tej sprawie nie wniósłby niczego nowego do dyskusji.

¹³⁶ Użycie fachowych zwrotów (nazw urządzeń, narzędzi, terminów itp.) zrozumiałych jedynie dla wąskiej grupy odbiorców może stanowić dużą trudność czy też nawet przeszkodę w prawidłowym zrozumieniu treści przekazu przez osoby spoza tego kręgu, zwłaszcza gdy dodatkowym utrudnieniem jest prowadzenie rozmowy w języku obcym (niemieckim bądź angielskim). Wyjaśnienia typu *Die von den Stranggießanlagen produzierten Brammen werden in Wärmeöfen erhitzt und anschließend in Vorgerüsten und Stauchern auf die zum Warmwalzen benötigten Abmessungen eingestellt* (pl *Kęsiska wytworzone na urządzeniach do odlewania ciągłego zostają ogrzane w piecach grzewczych, a następnie kształtowane w klatkach wstępnych i klatkach walcowniczych na wymiary wymagane do walcowania na gorąco*) czy też *Die Eigenspannungen können zur Unplantheit eines Bandes führen* (pl *Naprężenia wewnętrzne mogą doprowadzić do pogorszenia płaskości*) bywają często dla osób spoza branży hutniczej niezrozumiałe. Podobnie ma się rzecz z nazwami urządzeń czy narzędzi (np. *Spanreißschutz* - urządzenie antyodpryskowe, *Tiefziehteile* - części tłoczone na zimno, *Dressiergerüste* – wygładzarki; *Mitläuferpapier* – przekładki itp.) – wymagają nierzadko dodatkowych objaśnień, czy też prezentacji. Powyższe dotyczy również słownictwa ekonomiczno-finansowego, prawniczego, medycznego itp. Nie bez znaczenia jest konieczność znajomości fachowej terminologii w swoim języku ojczystym. Brak tej wiedzy jest dodatkowym utrudnieniem na drodze do porozumienia.

ROZDZIAŁ V: Kompetencja interkulturowa

*Interkulturelle Kompetenz
ist wie eine Brücke bauen, die hält*

(<http://www.v-a-k.de>, 20.12.2012)

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi kompetencjami, m.in. komunikacyjną, językową czy też (inter)kulturową. Pierwsza z nich określa indywidualną zdolność do posługiwania się językiem w różnych społecznych sytuacjach komunikacyjnych. Jej integralną częścią jest kompetencja językowa¹³⁷ rozumiana jako znajomość języka i norm jego użycia, zdolność rozumienia i budowania nieskończonej liczby zdań poprawnych gramatycznie. Łączy się ona również z „rozwijaniem kompetencji interkulturowej, która warunkuje funkcjonowanie w wielojęzycznym i wielokulturowym współczesnym świecie” (Myczko 2005:29).

Pojęcie „kompetencji interkulturowej”¹³⁸ jest różnie definiowane. Według Boltana (2007:212) jest to „umiejętność skutecznego i właściwego współdziałania ze sobą członków różnych kultur”. Wilczyńska (2005:22) wyjaśnia kompetencję interkulturową, zwaną przez nią również „transkulturową”, jako „doskonałą znajomość dwóch kultur, umożliwiającą ponadto ich porównywanie, wyłonienie kontrastów i „różnic””. Z podobnego założenia wychodzi również Rapacka

¹³⁷ W obrębie kompetencji językowych można wyszczególnić kompetencje typu: leksykalna, fonologiczna, gramatyczna czy też ortograficzna. W ujęciu Bachmana (1990:87 i n.) kompetencja językowa obejmuje dwa komponenty, tj.

- 1). organizacyjny umożliwiający rozumienie treści przekazów oraz tworzenie wypowiedzi poprawnych pod względem gramatycznym. W obrębie tej grupy można wyodrębnić kompetencję gramatyczną (znajomość składni, morfologii, leksyki, fonologii) oraz tekstową (znajomość i umiejętność stosowania reguł rządzących organizacją dyskursu);
- 2) pragmatyczny odnoszący się do wiedzy użytkownika na temat struktur językowych i umiejętności dostosowania ich do funkcji, jakie mają pełnić w określonej sytuacji. Na tę kompetencję składają się: kompetencja illokucyjna (użycie języka w celu realizacji różnych funkcji) i socjolingwistyczna (użycie języka w danej sytuacji komunikacyjnej, a także zdolność odróżniania dialektów, sformułowań mających wydźwięk sztuczny itp.).

¹³⁸ Po raz pierwszy użył pojęcia „kompetencja interkulturowa” amerykański etnolog i badacz zachowań Edward T. Hall w swoim dziele *The Silent Language* (1959).

(2009:163), która rozumie pod tym pojęciem „umiejętność porozumiewania się w języku obcym, znajomość dwóch kultur – własnej i kraju języka docelowego, a także zdolność ich porównywania i znalezienia pomiędzy nimi podobieństw i różnic w celu uniknięcia konfliktów” (por. Aleksandrowicz-Pędich 2006:11; Żydek-Bednarczuk 2012). Myczko (2005:29), wyjaśniając pojęcie kompetencji interkulturowej, wskazuje na trzy jej wymiary, tj.:

- dysponowanie określonymi informacjami na temat krajów, których języka się uczymy;
- posiadanie określonej wiedzy proceduralnej, tj. wiedzy o własnych działaniach, wiedzy czynnościowej / operacyjnej, nabywanej i doskonalonej w wyniku systematycznych ćwiczeń i powtórzeń („wiem, jak coś zrobić i potrafię to wykonać”, potocznie chodzi o umiejętności praktyczne). Jej dynamizacja pozwala na porównywanie, wyciąganie wniosków, formułowanie hipotez, poddawanie ich weryfikacji, przewidywanie pewnych działań;
- reprezentowanie określonych postaw: umiejętność określenia własnego punktu widzenia, otwartość na to, co inne, tolerancja, empatia.

Podobne stanowisko reprezentuje również Wilczyńska (2005:22), wskazując, że rozwój kompetencji interkulturowej (zwłaszcza w dydaktyce języków obcych) powinien przebiegać na trzech płaszczyznach, obejmujących:

- świadomość metakulturową, w której skład wchodzi natura i mechanizmy funkcjonowania kultury (realia, instytucje, tradycje itp.);
- wrażliwość interkulturową (chęć odkrywania i rozpoznawania działań kulturowych, przy jednoczesnym dążeniu do ich właściwej interpretacji);
- umiejętność mediacji interkulturowej, wyrażającą się w gotowości do interakcji mającej na celu usunięcie / pokonanie barier komunikacyjnych, jak i do wzajemnego wzbogacania się.

Formułując definicję kompetencji interkulturowej, zwraca się często uwagę na kształtowanie konkretnych postaw i zachowań, rozwijanie umiejętności interpersonalnych, językowych, społecznych czy też zawodowych przydatnych w kontaktach z przedstawicielami innych kultur (por. m.in. Myczko 2005, Bolten 2006, Błażek 2008, Żydek-Bednarczuk 2012). Podkreśla się przy tym również, że

jest to pojęcie złożone i musi być rozpatrywane na kilku płaszczyznach. Lüsebrink (2008:9) opisuje kompetencję interkulturową w trzech aspektach, tj. jako:

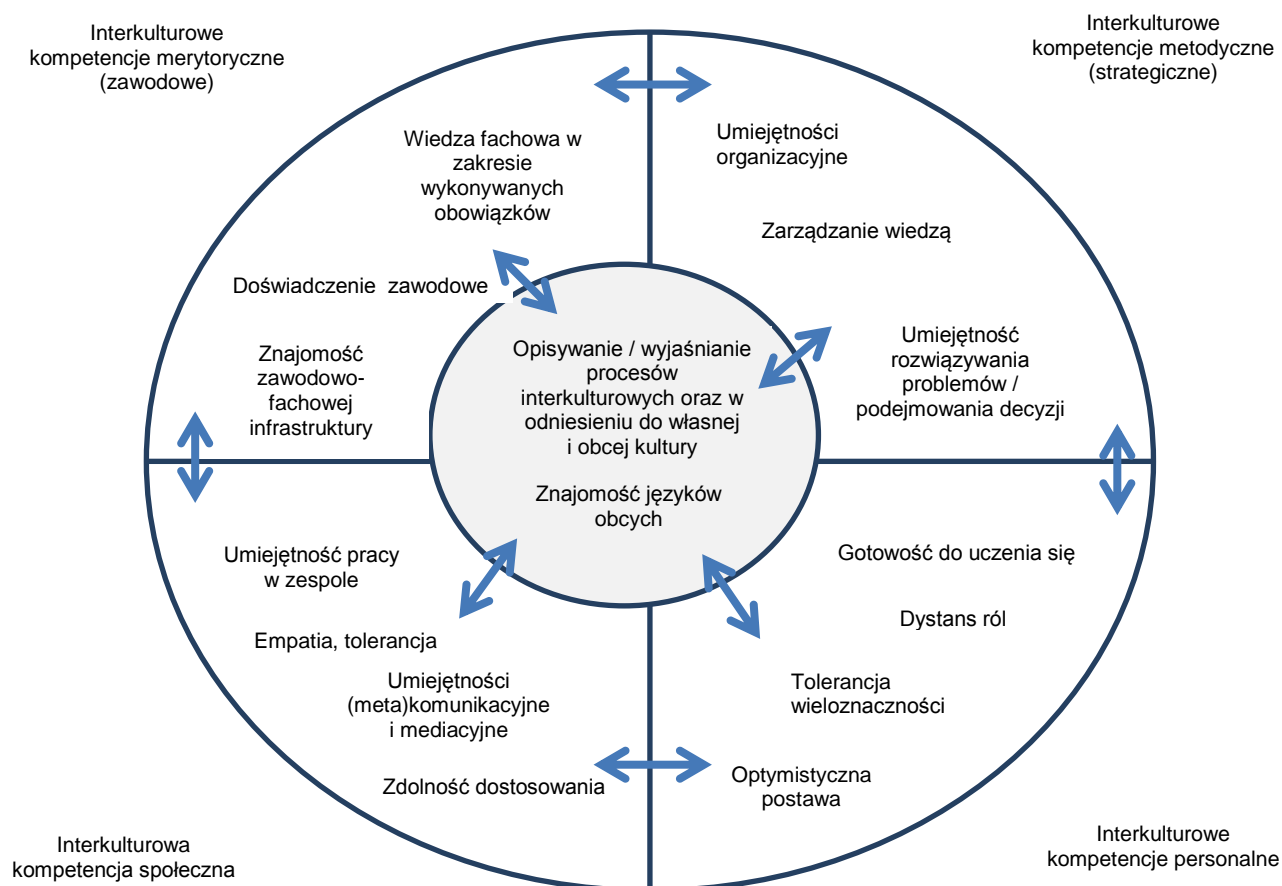
1. umiejętność zachowania się w obcej kulturze;
2. umiejętność komunikacji, która obok znajomości języka obcego obejmuje również inne płaszczyzny komunikacji, jak np. gesty, mimikę;
3. umiejętność rozumienia, dzięki której można czytać, rozumieć i interpretować symboliczne znaki innych kultur.

Byram (1997:50 i n.) z kolei wyodrębnia pięć uzupełniających się nawzajem umiejętności (*savoirs*), składających się na kompetencję interkulturową:

1. umiejętności egzystencjalne (*savoir-être*), czyli zespół wartości, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi;
2. umiejętność uczenia się (*savoir-apprendre*), tj. umiejętność zdobywania wiedzy, analizowania nieznanych wcześniej zjawisk kulturowych, w tym tradycji i zachowań przedstawicieli innej kultury;
3. umiejętności praktyczne (*savoir-faire*) – umiejętność stosowania posiadanej wiedzy w konkretnej sytuacji komunikacyjnej, zwłaszcza podczas kontaktu z przedstawicielami innych kultur (radzenie sobie z interkulturowymi nieporozumieniami, przezwyciężanie stereotypów);
4. umiejętność angażowania się (*savoir-s'engager*) – umiejętność obserwowania i wyciągania wniosków na temat kultury własnej i obcej;
5. umiejętność rozumienia (*savoir-comprendre*) – umiejętność interpretowania, a także rozumienia przejawów innej kultury i odnoszenie ich do własnej.

Bolten (2006:137 i n.) uważa za najistotniejsze elementy składowe kompetencji interkulturowej: dwustronną tolerancję, dystans ról, elastyczność, empatię, gotowość do akulturacji, gotowość do interkulturowego uczenia się, odróżnianie struktur powierzchniowych i głębokich, otwartość, policentryzm, samodyscyplinę, świadomość różnorodności myślenia, uznawanie granic, wiedzę kulturową, zdolność do akomodacji, zdolność do komunikowania się oraz znajomość języków obcych. Mając na uwadze wyżej wymienione elementy, definiuje kompetencję interkulturową jako „skuteczne całościowe współdziałanie indywidualnych, społecznych, zawodowych i strategicznych działań w interkulturowych kontekstach”

(Bolten 2007:214), czego odzwierciedleniem jest poniższy model procesu interkulturowej kompetencji:



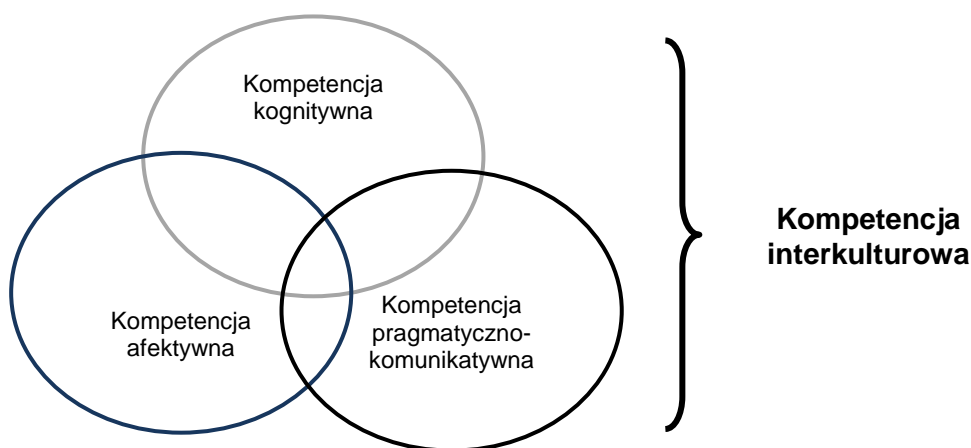
Schemat nr 8: Zintegrowany model procesu interkulturowej kompetencji (Bolten2007:214)¹³⁹

Zgodnie z powyższym schematem kompetencja interkulturowa składa się z czterech cząstkowych kompetencji:

- zawodowej (wiedza, doświadczenie)
- strategicznej (umiejętności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji)
- personalnej (gotowość do uczenia się, dystans ról, nastawienie)
- społecznej (umiejętność pracy w zespole, empatia, tolerancja, zdolność dostosowania się).

¹³⁹ Tłum. K.G-S.

Pędzisz (2005:43) – podobnie jak Bolten (2006) czy Myczko (2005) - również definiuje kompetencję interkulturową jako „zespół konkretnych zachowań: krytyczne postrzeganie kategorii *my–wy*, postawy *ingroup–outgroup*, obalanie stereotypów, zdolność do empatii, gotowość do słuchania, powściągliwość wobec formułowania ocen, uznanie innych systemów wartości, otwartość na świat, elastyczność, gotowość na zmiany, zdolność do akceptowania wieloznaczności”. Erll/Gymnich (2010:11) także podkreślają, że interkulturowa kompetencja „obejmuje całe spektrum pojedynczych umiejętności i cech, które umożliwiają działającemu umiętnie obchodzić się z osobami należącymi do innych kultur”. W jej skład wchodzi ściśle ze sobą powiązane trzy kompetencje cząstkowe: kognitywna (poznawcza), afektywna (emocjonalna) oraz pragmatyczno-komunikatywna:



Schemat nr 9: Elementy składowe kompetencji interkulturowej (Erll i n. 2010:11)¹⁴⁰

Pierwsza z wyżej wymienionych kompetencji odnosi się do wiedzy na temat innych kultur, w tym istniejących różnic kulturowych oraz ich implikacjach. Wiąże się z umiejętnością samorefleksji, refleksją nad sposobami zachowania, porozumiewania się. Afektywna kompetencja dotyczy nastawienia i postaw wobec osób należących do innych kultur. Wiąże się z nauką empatii, tolerancji i dostrzegania subtelnych komunikacyjnych sygnałów. Z kolei pragmatyczno-komunikatywna kompetencja wiąże się z umiejętnością komunikacji, znajomością

¹⁴⁰ Tłum. K.G-S.

charakterystycznych dla danych kultur strategii komunikacyjnych (np. formuł powitalnych, prowadzenia negocjacji).

Reasumując, kompetencja interkulturowa jest pojęciem złożonym i wieloaspektowym. Nie można jej sprowadzać wyłącznie do umiejętności komunikowania się w języku obcym, gdyż nawet biegła znajomość języka obcego nie zapewni poziomu kontaktu, który jest niezbędny, aby utrzymywać z przedstawicielami innych kultur trwałe i satysfakcjonujące kontakty. Kompetencję interkulturową należy rozpatrywać jako połączenie wiedzy, postawy oraz wielu uzupełniających się nawzajem umiejętności (personalnych, społecznych, zawodowych itp.) umożliwiających efektywne funkcjonowanie oraz porozumiewanie się w obrębie różnych kultur. Takie ujęcie pozwala określić tego typu kompetencję również jako zdolność praktycznego radzenia sobie, skutecznego działania w warunkach kulturowo odmiennych, przewidywania sytuacji krytycznych, rozpoznawania różnic kulturowych, uwrażliwienia na istniejące odmienności pomiędzy własną i obcą kulturą. Zdolność ta łączy się, jak słusznie zauważa Bolton (2006:57) – „z wielością własnych doświadczeń obcości: ktoś, kto miał możliwość zbierania doświadczeń z obcym, będzie mógł w sytuacjach interkulturowych reagować w sposób o wiele bardziej elastyczny niż ktoś, kto takimi doświadczeniami nie dysponuje”. Dodajmy, że będzie umiał krytycznie ustosunkować się do utartych opinii i zakorzenionych stereotypów zachowań. Stąd kompetencja interkulturowa obejmuje również „zdolność wyjścia z pozycji bycia w centrum, przyjęcia nowych punktów widzenia, bycia chętnym do wchodzenia w interakcje z ludźmi z innych (...) kultur” (Aleksandrowicz-Pędich 2006:13). Z powyższego wynika, że osoba kompetentna interkulturowo to taka osoba, która sprawnie posługuje się językiem obcym, umie zachować się „adekwatnie i umiejętnie w momencie zetknięcia się z działaniem, postawą i oczekiwaniami przedstawicieli obcych kultur” (Banach 2001:228). Ma wiedzę na temat innych kultur, jest świadoma istnienia różnic kulturowych, potrafi panować nad swoimi emocjami i odpowiednio reagować w nowych sytuacjach kulturowych. Wyżej wymienionym - nierzadko dość hasłowym - sformułowaniom przyświecają konkretne cele, tj.

- unikanie konfliktowych sytuacji i nieporozumień w kontaktach z przedstawicielami innych kultur,
- właściwe zachowanie się w nietypowych sytuacjach interkulturowych,
- uwrażliwienie na różnice kulturowe,
- wzbudzenie poszanowania dla inności i odrębności kulturowej (nowych zjawisk oraz tradycji i zachowań przedstawicieli innej społeczności),
- przezwyciężanie stereotypów i uprzedzeń itd.

Powyższe cele, które często można odnaleźć w programach szkoleń z zakresu interkulturowości czy też w publikacjach poświęconych dydaktyce języków obcych, powiązane są z kształceniem kompetencji interkulturowej¹⁴¹. Można oczywiście mieć wątpliwości, czy realne jest ich osiągnięcie, np. na ile możliwe jest wyzbycie się stereotypów i uprzedzeń, które, jak wiadomo, głęboko zakorzenione są w ludzkiej świadomości, w kulturze, tradycji, są silnie powiązane z emocjami, a te trudno jest modyfikować. Bez wątplenia można jednak stwierdzić, że brak kompetencji interkulturowej, czyli odpowiedniej wiedzy i umiejętności, jest przyczyną nieporozumień w komunikacji z przedstawicielami innych kultur. Stąd potrzeba jej budowania czy też pogłębiania poprzez eksponowanie istotnych różnic kulturowych, prezentowanie standardów kulturowych.

¹⁴¹ Doktorantka jest autorką artykułu pt. „Kształcenie kompetencji interkulturowej za pomocą metody krytycznych incydentów (*critical incidents*)” opublikowanym w tomie zawierającym materiały z międzynarodowej konferencji Dialog Międzykulturowy, Poznań: 24-25.05.2011. Oficyna Wydawnicza LEKSEM.

ROZDZIAŁ VI: Interkulturowe kształcenie

W dzisiejszych czasach – w erze Internetu, globalizacji, zwiększonej mobilności ludzi, a przez to też częstszych kontaktów z inną kulturą – nabycie i rozwijanie kompetencji interkulturowych staje się również ważne jak pozyskiwanie informacji i zdobywanie wiedzy. W odniesieniu do interkulturowego kształcenia (powiązanego z budowaniem wspomnianych kompetencji) spotykamy się najczęściej z dwoma jego formami, tj.

- 1). interkulturowym kształceniem w szkołach (wszystkich szczebli);
- 2). treningami interkulturowymi (m.in. dla kadry zarządzającej, specjalistów oddelegowanych do pracy za granicą czy też dla pracowników na co dzień pracujących w środowisku multikulturowym).

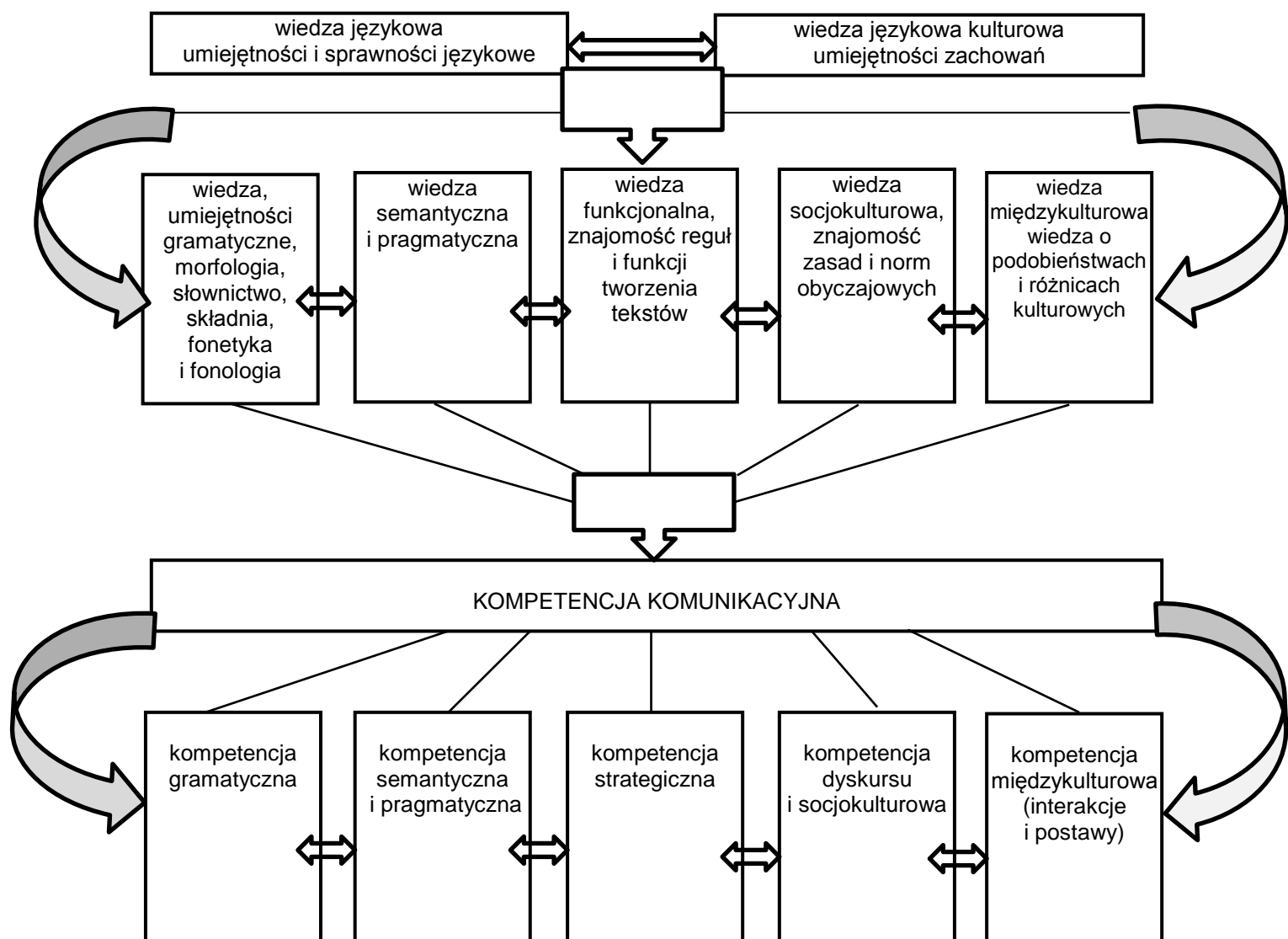
W obu wyżej wymienionych formach celem kształcenia interkulturowego jest, co już wcześniej wspomniano, ukazywanie różnic kulturowych, odmiennych sposobów działania, myślenia i odczuwania ludzi wywodzących się z rozmaitych kultur, bez pozytywnego czy też negatywnego ich kategoryzowania.

1. Kształcenie interkulturowe w szkole

Zmiany zachodzące we współczesnym (wielojęzycznym i wielokulturowym) społeczeństwie stawiają nowe wyzwania przed edukacją glottodydaktyczną¹⁴², od której obecnie oczekuje się „zbudowania nowych i przeobrażenia starych kompetencji komunikacyjnych i językowych oraz wzbogacenia o kompetencję kulturową i międzykulturową. Te zaś muszą być

¹⁴² Glottodydaktyka (inaczej: lingwodydaktyka) to nauka zajmująca się badaniem procesu nauczania i uczenia się języków obcych (tzw. glottodydaktyka czysta; Komorowska 1982). Odnosi się również do praktycznego nauczania języków obcych (tzw. glottodydaktyka stosowana). Przedmiotem badań glottodydaktyki jest zatem 1). język jako przedmiot nauczania i uczenia się; 2). materiały dydaktyczne, 3). metody i techniki wykorzystywane w nauczaniu języków obcych; 4). otoczenie, w którym przebiega proces dydaktyczny; 5). nauczyciel – uczeń, czyli ogólnie rzecz biorąc „całokształt zjawisk związanych z procesem akwizycji, czyli przyswajania (nabywania) języków obcych” (Komorowska 1982: 17). Można również wyróżnić glottodydaktykę, tj. ogólną (odnoszącą się do wszystkich lub wielu języków obcych) i szczegółową (dotyczy przyswajania określonego języka) (zob. Komorowska 1982).

uzupełnione o wiedzę dla lektora o komunikacji międzykulturowej” (Żydek-Bednarczuk 2012:26):



Schemat nr 10: Model kształcenia wiedzy i kompetencji (Żydek-Bednarczuk 2012:26)

Jak słusznie zauważa Żydek-Bednarczuk (2012:25), program nauczania powinien opierać się na idei integracji ze sobą wiedzy i umiejętności zarówno w odniesieniu do języka, jak i kultury. Mając powyższe na uwadze, można wyodrębnić dwa poziomy kształcenia wiedzy i określonych kompetencji. Pierwszy z nich dotyczy nauki języka obcego (jego gramatyki, semantyki itp.). Wraz z kształceniem językowym powinna być pogłębianą wiedza o danym kraju (kompetencja

socjokulturowa¹⁴³). „Na ten obszar językowy i kulturowy w ramach transferu pozytywnego narzucamy poziom drugi - wiedzę i umiejętności słuchacza z jego języka ojczystego i kultury własnej” (Żydek-Bednarczuk 2012:25). Zaznacza się, że zagadnienia związane z szeroko pojętą interkulturowością i z rozwijaniem czy też pogłębianiem kompetencji interkulturowych powinny być uwzględniane w programie nauczania szkół wszystkich szczebli i specjalności¹⁴⁴, realizowanym nie tylko na lekcjach języka obcego¹⁴⁵, ale również na lekcjach historii, wiedzy o społeczeństwie czy też podczas tzw. godzin wychowawczych¹⁴⁶. Poniżej przedstawiono katalog przykładowych treści międzykulturowych możliwych do wykorzystania podczas zajęć szkolnych (zob. Żydek-Bednarczuk 2012:27):

¹⁴³ Pod pojęciem „kompetencji socjokulturowej” rozumie się nie tylko znajomość warunków życia w danym kraju, konkretnych faktów z zakresu historii, kultury, gospodarki danego obszaru językowego. Pojęcie to odnosi się również do wiedzy, o czym wypada w danej sytuacji mówić, a co jest nietaktem.

¹⁴⁴ W ostatnich latach zauważa się, że w wykazie przedmiotów wykładanych na uczelniach wyższych pojawiają się zajęcia odnoszące się do tematyki interkulturowości, np. „interkulturowa germanistyka” (na Uniwersytecie Bayreuth czy w Collegium Polonicum w Słubicach), „komunikacja interkulturowa” (na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie czy też na Uniwersytecie Ludwika Maksymiliana w Monachium) czy „kompetencja interkulturowa” (Politechnika w Chemnitz czy też Donau-Universität Krems).

¹⁴⁵ W warunkach szkolnych najczęściej do spotkania z „obcą” kulturą dochodzi na lekcjach języka obcego. „Obca kultura – pisze Miłułka (2010:24; tłum. K.G-S) - widziana jest przez pryzmat własnej, a na znaczenie nowych faktów mają wpływ wiedza podstawowa i poprzednie doświadczenia uczącego się”. Konfrontacja z tym, co inne (odmiennymi sposobami zachowań, normami, zwyczajami etc.), rozszerza dotychczasowe horyzonty myślenia i analizy, wzbogaca o nowe doświadczenia kulturowe.

¹⁴⁶ Wśród sposobów mających na celu rozwijanie kompetencji (inter)kulturowych wymienia się metodę NIKE (Nauczanie interkulturowe w kontekście europejskim), mającą formę praktycznych ćwiczeń. Kluczowym jej elementem jest maksymalne wykorzystanie różnorodności poprzez organizowanie pracy w grupach składających się z osób pochodzących z różnych środowisk społecznych / kręgów kulturowych. W ten sposób uczestnicy tego typu zajęć lepiej poznają i doceniają fakt odmienności swoich kultur. Są stawiani w sytuacji, w której muszą sobie nawzajem pomagać, uwzględniać zdanie innych, być gotowym do kompromisu oraz zaakceptować, że wszyscy są za wszystkich odpowiedzialni.

Życie codzienne (potrawy, napoje, godziny posiłków, zachowanie przy stole)	Porównanie codzienności w kulturze polskiej i „obcej” (docelowej) kulturze. Zwrócenie uwagi na podobieństwa i różnice.
Warunki życia – standardy życia	Pokazanie życia. Zwrócenie uwagi na różne systemy kształcenia. Etniczność np. w Polsce i w innej kulturze.
Język ciała	Proksemika, kinezyka, haptyka i konsekwencje w zachowaniach
Stosunki międzyludzkie	Relacje między płcią (kultury żeńskie i męskie, struktura stosunków rodzinnych – podział ról i partnerstwo, stosunki w pracy, relacje międzypokoleniowe, podziały oraz stosunki polityczne i religijne – wykorzystanie wiedzy o wymiarach kulturowych z podziałem na kultury wysokiego i niskiego kontekstu kolektywizmu vs. indywidualizmu, męskości vs. kobiecości, dystansu wobec władzy.
System wartości, poglądów i postaw	Zamożność, kultury regionalne, tradycja i historia, tożsamość narodowa, religia, humor – stereotypy i standardy kulturowe, podobieństwa i różnice między kulturami.

Konwencje społeczne	Czas w kulturach: liniowy, elastyczny i cykliczny; punktualność, wizyty i obowiązujące konwencje w różnych kulturach.
Zachowania rytualne	Ceremonie religijne, uroczystości rodzinne, imprezy okolicznościowe – zachowania kulturowe i językowe, unikanie niepewności, neutralność vs. emocjonalność.

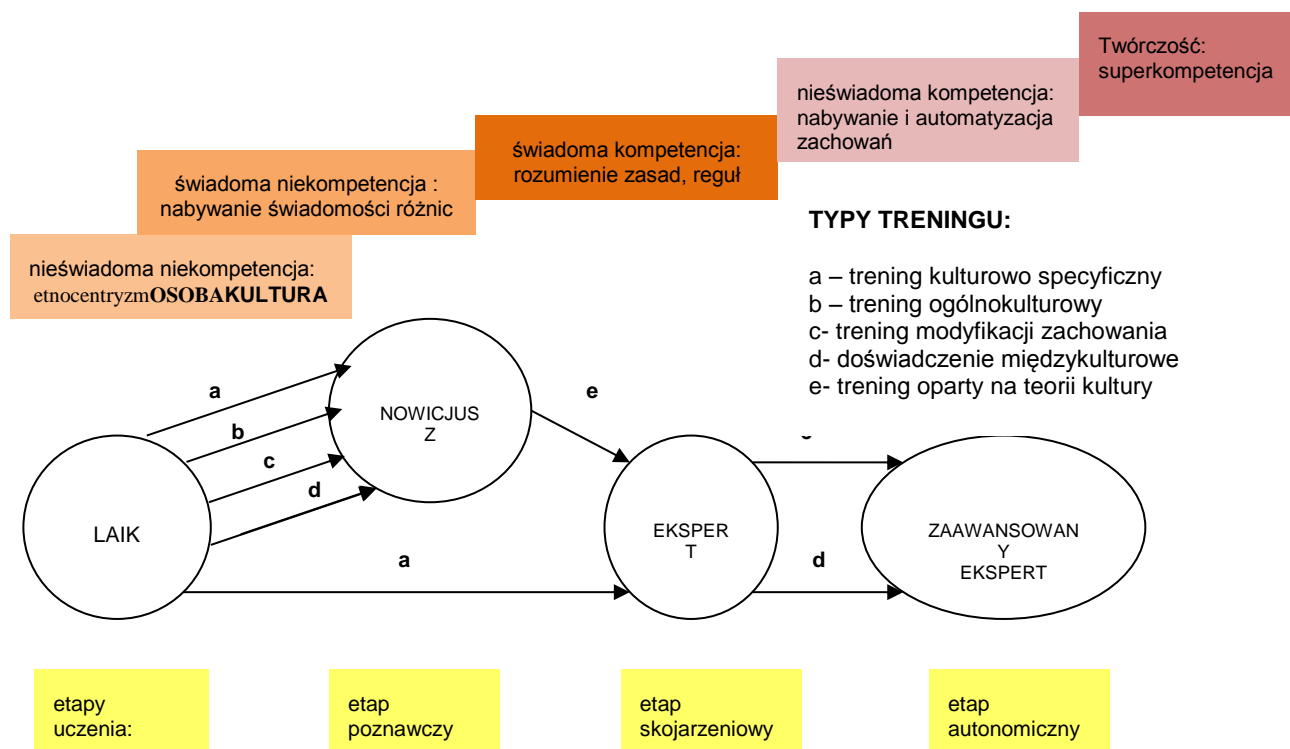
Zakres wyżej wymienionych tematów można rozszerzyć, odwołując się do opisanych we wcześniejszych rozdziałach standardów (skryptów) kulturowych (zob. Gesteland 2000; Eidam 2003; Thomas 2003; Schroll-Machl 2007, Hofstede 2007, Wierzbicka 1999; Boski 2010). Przekazanie tego typu informacji przeznaczonych do kształcenia kompetencji międzykulturowej¹⁴⁷ wymaga odpowiedniego przygotowania zajęć. Opiera się na treningu w czterech obszarach nauczania (Żydek-Bednarczuk 2012:27 i n.; zob. również Lüsebrink 2008:176 i n.):

1. Trening postrzegania - w postaci wolnych skojarzeń z prezentowanymi formami ikonicznymi oraz filmami, dostrzegania stereotypów i standardów kulturowych (własnych i obcych), opowiadania tej samej historii z perspektywy zachowań we własnym kraju, opisywania materiału według schematu: opis – interpretacja – własne odczucia – podobieństwa i różnice w kulturze własnej i obcej.
2. Nabycie strategii interpretacji znaczenia wypowiedzi i sytuacji. Opisywanie własnych skojarzeń związanych z pojęciami i porównywanie ich ze

¹⁴⁷ Żydek-Bednarczuk (2012) używa zamiennie pojęć „kompetencja interkulturowa” i „kompetencja międzykulturowa”, wskazując przy tym na dwa tropy znaczeń przedrostka *inter-*. „Jeden dotyczący czegoś, co jest okresem przejściowym między jednym a drugim, kolejny zaś związany jest ze znaczeniem wewnątrz czegoś. Bycie między jednym a drugim punktem zaburza czas i przestrzeń. Nie potrafimy do końca ustalić konkretnego miejsca” (Żydek-Bednarczuk 2012:22; zob. również rozdział 1 podrozdział 2 niniejszej pracy).

- skojarzeniami osób pochodzących z innej kultury, uwrażliwienie na sytuacje konfliktowe i sposoby wychodzenia z nich, gra w role w różnych sytuacjach;
3. Umiejętność porównywania kultur, wczuwanie się w kulturę Obcą, Inną, Drugą; próba wytworzenia trzeciej kultury oraz wykształcenia tolerancji na spotkanie z *Innym, Drugim*;
 4. Zdolność komunikowania się w sytuacjach interkulturowych, zwrócenie uwagi na sytuacje konfliktowe, formy grzecznościowe, komunikacje niewerbalne (gesty znaczące, mimika).

W ramach kształcenia interkulturowego można również odwołać się do modelu uczenia zaproponowanego przez Boskiego (2010:582 i n.), który, korzystając z prac Bhawuka (1998), prezentuje stadialny proces uczenia się:



Schemat nr 11: Etapy, proces uczenia się i typy treningu (Boski 2010:582 na podstawie modelu Bhawuka 1998)

Zgodnie z powyższym schematem uczestnik treningu przechodzi przez cztery etapy nabywania kompetencji: od laika (pozbawionego świadomości istnienia różnic kulturowych i własnych kompetencji w tym zakresie), przez nowicjusza (który zaczyna doświadczać różnic kulturowych, ale brak mu wiedzy na temat innych

standardów kulturowych i kompetencji, by właściwie w tym świecie funkcjonować). Trzeci poziom – stadium eksperta – wiąże się z poznaniem zasad nowej kultury, co jednak nie przekłada się na „płynność w inicjowaniu właściwych zachowań, stąd etap ten nosi nazwę *świadomej kompetencji*” (Boski 2010:583). Czwarta faza – *nieświadomej kompetencji* - charakteryzuje zaawansowanego eksperta, tj. osobę dwukulturową, która „uzyskała poziom zautomatyzowanego funkcjonowania w drugiej kulturze, niewiele odbiegający od tego, który jest właściwy dla kultury macierzystej” (Boski 2010:583). Ostatni etap to *poziom superkompetencji* (osiągany przez niewielu twórców kultury). Ma on swoje odzwierciedlenie w umiejętnościach świadomego dokonywania modyfikacji, zmieniających istniejące skrypty, jak i we wprowadzaniu nowych elementów językowych i zachowań.

2. Treningi interkulturowe

Kształceniu czy też pogłębianiu wspomnianych kompetencji interkulturowych służą m.in. treningi interkulturowe, przeznaczone dla tych, którzy zamierzają podjąć pracę w środowisku multikulturowym, poza granicami swojego kraju, jak i dla osób, którzy chcą uporządkować swoją dotychczasową wiedzę na temat innych kultur, spojrzeć z nowej perspektywy na dotychczasowe swoje interakcje z przedstawicielami innych kręgów kulturowych i przez to też móc ich lepiej zrozumieć. Celem takich szkoleń jest nie tylko zdobycie wiedzy teoretycznej, ale również m.in. kreowanie postaw otwartości i tolerancji wobec różnorodności i odmienności, przezwyciężanie negatywnych przejawów etnocentryzmu, przełamywanie uprzedzeń i stereotypów, opracowanie strategii działania w razie ewentualnych nieporozumień itp. Treningi interkulturowe mogą być prowadzone (zob. Bolten 2007:223 i n.; Erll/Gymnich 2010:152; Boski 2010:582 i n.):

- 1). na stanowisku pracy (*on the job*). Tego typu szkolenia odbywają się w realnym czasie i w rzeczywistej sytuacji. Polegają na praktycznym kształceniu konkretnych umiejętności i zachowań. Do tej grupy szkoleń można zaliczyć coaching interkulturowy przeznaczony np. dla pracowników przygotowujących się do pracy bądź już oddelegowanych za granicę. Słabą stroną tego typu treningu jest niedostateczne przekazanie interkulturowej wiedzy.

2). poza stałym miejscem pracy (*off the job*).

W obrębie tej grupy szkoleń wyodrębnia się:

a). treningi ogólnokulturowe:

- o charakterze informacyjnym: ukierunkowane na opisowy przekaz ogólnych informacji na temat innych kultur (por. wymiary kultur / standardy kulturowe opisane w poprzednich rozdziałach);
- zorientowane na doświadczenia: uczenie się przez działanie (odgrywanie ról, symulacje potencjalnych sytuacji problemowych);

b). treningi uwzględniające specyfikę kulturową:

- o charakterze informacyjnym: mające na celu zgłębienie wiedzy na temat konkretnej kultury docelowej, jej cechach charakterystycznych i typowych zachowaniach (np. niemieckie standardy kulturowe; relacje polsko-niemieckie);
- zorientowane na doświadczeniach: zdobywanie umiejętności koniecznych do interakcji z przedstawicielami konkretnej kultury oraz przygotowanie uczestników np. do pobytu w danym kraju, pracy z przedstawicielami konkretnej kultury (analiza interkulturowych sytuacji, wykorzystanie asymilatora kulturowego; szerzej na ten temat w dalszej części pracy);

W ramach tego typu treningu można wyodrębnić tzw. warsztaty interkulturowe służące również kształtowaniu kompetencji interkulturowych.

ROZDZIAŁ VII: Warsztaty interkulturowe

1. Założenia i cel warsztatów

Warsztaty interkulturowe mają formę otwartą, interaktywną, są swego rodzaju treningiem obejmującym analizę incydentów krytycznych, odgrywanie ról, symulacje rzeczywistych sytuacji, jak i wspólną dyskusję. Tę formę zajęć można zintegrować z wiedzą teoretyczną na temat różnic kulturowych (por. wymiary kultury opracowane przez Halla 1997; Gestelanda 2000, Hofstede 2007, Trompenaarsa/Hampden-Turnera 2002, Eidama 2004, Schroll-Machl 2007, Boskiego 2007 i 2010, Fischer/Thomasa 2007, Heringera 2010). Celem tego rodzaju warsztatów jest:

- wyposażenie pracowników w szeroką wiedzę na temat standardów kulturowych (różnice kulturowe w podejściu do czasu, do wykonywanych zadań/transakcji, różne style komunikowania się itp.);
- wychwytywanie różnic i podobieństw między kulturami, refleksja nad kulturą własną i obcą;
- kształtowanie umiejętności pozwalających na skuteczną komunikację w środowisku interkulturowym (w tym kompetencji interkulturowej),
- przełamywanie stereotypów,
- odrzucanie uprzedzeń
- integracja pracowników (w przypadku, gdy warsztaty odbywają się w konkretnej organizacji).

Warsztaty interkulturowe są kierowane do wszystkich, którzy mają bądź będą mieli kontakt z przedstawicielami innych kultur i oczywiście do tych, którzy tą problematyką są zainteresowani. Nie należy zakładać, że gdy ktoś od lat pracuje z cudzoziemcami, to na pewno wyposażony jest w niezbędną wiedzę na temat istniejących różnic kulturowych. Często bowiem taki pracownik nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, że pewne jego zachowania mogą w oczach przedstawicieli innych kultur uchodzić za niepożądane. Do tego niebagatelną rolę w tym wszystkim odgrywają przyzwyczajenia czy też skostniałe nawyki. W relacjach interkulturowych z biegiem lat narasta bowiem rutynowość, która szkodzi współpracy między ludźmi

i może rodzić nieporozumienia. W międzynarodowych korporacjach pracownicy powinni być świadomi i wyczuleni na pewne różnice w zachowaniu ludzi pochodzących z innej kultury. To pozwala wypracować pewien kompromis, który opiera się na przekonaniu, że u jego podstaw leży odmienność myślenia.

Materiał opracowano w oparciu o dane zebrane podczas warsztatów interkulturowych zorganizowanych dla polskich pracowników zatrudnionych w niemieckim koncernie. Zajęcia podzielono na dwa bloki po 60 minut. Uczestniczyło w nich 5 osób (dla uściślenia: 3 kobiety i dwóch mężczyzn; trzy osoby z tej grupy to pracownicy działu handlowego w wieku: 41, 43, 51; pracownik działu zakupów – 34 lata, kontroler finansowy – 36 lat). Wszyscy uczestnicy mieli wyższe wykształcenie, znali język niemiecki, na co dzień współpracowali z Niemcami. Dodajmy, że osoby te dysponowały już pewną wiedzą interkulturową, głównie zdobytą w wyniku codziennej pracy z przedstawicielami niemieckiej kultury biznesu. Podczas warsztatów dominującą metodą pracy była analiza incydentów krytycznych przy pomocy asymilatorów kulturowych, czyli specjalnie opracowanych zestawów / arkuszy wyjaśnień danego zajścia / zachowań osób w sytuacji zetknięcia się z obcą im kulturą.

2. Metoda Incydentów Krytycznych

Wprawdzie wyjaśniono już wcześniej samo pojęcie „incydent krytyczny”, nie omówiono jednak metody tzw. *Critical Incidents Technique* (CIT). Powstała ona w latach 40-tych XX wieku w kontekście badań amerykańskich sił powietrznych. Służyła do wykształcenia i selekcji pilotów, oficerów marynarki (zob. Heringer 2010:218). W latach 50-tych XX wieku została ona wykorzystana przez J.C. Flanagana (1954) do opracowania zasad skutecznego działania pracowników. Metoda ta była przedmiotem dyskusji w latach 80-tych XX wieku w obrębie angloamerykańskiej interkulturowej literatury treningowej (Brislin, Cushner, Cherie, Yong, 1986). Prace na ten temat powstały również w Niemczech (Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2000, Göbel 2003, Heringer 2010). Dzisiaj stosuje się tę metodę m.in. w psychologii, w procesie kształcenia nauczycieli, w badaniach interkulturowych, w doradztwie, w zarządzaniu personelem czy też w pracach nad źródłami

satysfakcji i niezadowolenia klienta. Możliwości zastosowania tej metody są rozmaite, np. może służyć rozwojowi typowych sytuacji w życiu zawodowym, może być wykorzystywana do opisywania procedur obserwowania zachowań ludzkich oraz do ich klasyfikowania tak, aby były użyteczne do rozwiązywania problemów pojawiających się w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Może być ona również zastosowana podczas rekrutacji pracowników, gdyż dzięki niej można określić predyspozycje, jakie powinni mieć pracownicy uczestniczący w konkretnych projektach. W odniesieniu do komunikacji interkulturowej, zwłaszcza w świecie biznesu, analiza kulturowych incydentów sytuacyjnych polega na zebraniu oraz interpretacji (rzeczywistych bądź umownych) zdarzeń powstałych w wyniku „zderzenia kultur”. Treść tego typu zajęć można przekształcić na, wspomniany już wcześniej, tzw. asymilator kulturowy, czyli „opatrzenie [zdarzenia] kilkoma interpretacjami, z których jedna jest prawdziwa, a inne fałszywe” (Boski 2010:587). Jest to swego rodzaju arkusz z propozycjami odpowiedzi, spośród których wybierane jest najbardziej prawdopodobne wyjaśnienie przyczyn nieporozumienia. Można do tego celu wykorzystać skalę zaznaczania od 1 do 4, gdzie najwyższa z podanych tu wartości uważana jest za najbardziej trafną interpretację (zob. Hofstede 2007:374; Fisher/Thomas 2007:14 i n., Boski 2010:587 i n.). Ta z kolei powinna odpowiadać skryptom zaprogramowania kulturowego, wzorcom postępowania przedstawicieli kultury docelowej w konkretnej sytuacji komunikacyjnej, adekwatnej do tej, która opisana jest w incydencie krytycznym. Przygotowując odpowiedni zestaw incydentów, trzeba mieć na uwadze kilka kwestii, tj. w jakim celu przeprowadzana jest analiza danego zdarzenia krytycznego, czy wyłącznie w celu uzyskania informacji na temat postaw i zachowań ludzi w różnych kulturach. Czy interesuje nas również opinia odbiorcy na temat zaistniałego zdarzenia? Czy poprzez analizę zdarzenia krytycznego chcemy wpłynąć na postawę i zachowanie się odbiorcy w sytuacji jego zetknięcia z obcą kulturą? Można oczywiście pominąć arkusz gotowych odpowiedzi, ewentualnie wykorzystać go w dalszej części warsztatów. Tak postępując, daje się uczestnikom możliwość samodzielnego wytłumaczenia danego zajścia. Ważna jest jednak wówczas rola prowadzącego. Czasami bowiem konieczne jest przy pomocy otwartych pytań naprowadzenie uczestników na właściwy tor myślenia. Nie zawsze bowiem pewne

rozwiązania są dla nich oczywiste. W sytuacji, gdy uczestnicy mają trudności z interpretacją danej sytuacji, lepiej jest od razu pracować z wykorzystaniem asymilatora kulturowego. Tę metody pracy można wzbogacić również innymi aktywizującymi formami zajęć jak gry czy też symulacje prawdziwych sytuacji. Nie można pominąć oczywiście roli, jaką w tym odgrywa wspólna dyskusja. Każda z tych metod jest pomocnym narzędziem w kształtowaniu odpowiednich emocji potrzebnych w kontaktach z przedstawicielami innych kultur, uczy, jak zachować się właściwie w nowych sytuacjach komunikacyjnych. Zdobywa się w ten sposób również wiedzę o innych kulturach. Wykorzystanie asymilatora kulturowego ma również na celu udowodnienie, że przyczyna nieporozumień nie zawsze jest taka oczywista. Istotne jest przy tym unaocznienie uczestnikom warsztatów, że każda ze stron biorąca udział w danym incydencie postępuje zgodnie ze swoim skryptem (standardem) kulturowym (zob. Boski 2010:586). Każda z nich ma swoje racje.

Poniżej zamieszczono analizę interkulturowych incydentów krytycznych (w dwóch pierwszych wykorzystano asymilator kulturowych zawierający odwołania do wiedzy teoretycznej, tj. niemieckich i polskich standardów kulturowych, omówionych szczegółowo w poprzednich rozdziałach niniejszej pracy):

2.1. Incydent na lotnisku we Frankfurcie¹⁴⁸

Uczestnicy zajęć otrzymują opis zdarzenia zawierający problem, który jest przedstawiony im do rozpatrzenia:

¹⁴⁸ Wśród uczestników warsztatów była osoba, która doświadczyła faktycznie tej sytuacji. Jej relacja została przez autorkę niniejszej pracy spisana i tak „skonstruowana”, by mogła być pomocnym narzędziem do badania różnic kulturowych i stereotypów. Trzeba jednak zaznaczyć, że tego typu incydenty nie są rzadkością. Dla przykładu Boski w swojej książce „Kulturowe ramy zachowań społecznych” (2010:585 i n.) opisuje podobne zdarzenie, jakiego doświadczył pan Sawicki w trakcie odprawy na lotnisku w Monachium. Dla celów dydaktycznych i szkoleniowych autor przygotował także asymilator kulturowy dla Polaków i Niemców. Mając na uwadze „powtarzalność” tego typu sytuacji, warto podczas treningów interkulturowych sięgnąć po tego rodzaju przykłady incydentów krytycznych.

Anna, pracownik działu zakupów w polskiej spółce z niemieckim kapitałem, pojechała na delegację do Barcelony. W drodze powrotnej miała lecieć z Barcelony do Katowic z przesiadką we Frankfurcie. Samolot linii Lufthansa z Barcelony (nr rejsu 1133) wyleciał z godzinnym opóźnieniem i zrozumiało, że w związku z tym nie wylądował planowo, czyli o 20:50 na lotnisku we Frankfurcie. W Niemczech po opuszczeniu samolotu pasażerowie zostali poinformowani, że samolot do Katowic (nr rejsu LH1362), który planowo powinien wystartować o 21:55, czeka na nich, muszą jednak pójść jak najszybciej do terminalu numer 2. Anna, nie zastanawiając się długo, szybko pobiegła na wskazany terminal, choć odległość pomiędzy pierwszym i drugim terminalem była znacząca i o godz. 21:50 zdyszana powiedziała do pracownicy linii *Lufthansa* obsługującej odprawę: *Guten Abend*. Pani odpowiedziała jej uprzejmie: *Guten Abend. Bitte zeigen Sie Ihr Ticket*, wzięła bilet, po czym powiedziała:

- Sie sind zu spät. Die Abfertigung ist abgeschlossen.
- Wieso abgeschlossen? – powiedziała Anna - Uns wurde gerade mitgeteilt, dass das Flugzeug auf uns wartet. Ich rannte wie verrückt, um es zu schaffen.
- Es werden keine Passagiere mehr abgefertigt – odrzekła pracownica linii Lufthansa.
- Unmöglich! – krzyknęła Polka - Fertigen Sie mich bitte ab! Ich muss fliegen. Es ist Freitag, fast 22:00 Uhr. Wie stellen Sie sich das vor? Was, denken Sie, dass ich bis morgen früh auf das nächste Flugzeug nach Polen warten werde?
- Fertigen Sie mich bitte ab! - nalegała Anna - Das Flugzeug steht doch immer noch auf dem Rollfeld. Uns wurde gesagt, dass es auf uns wartet!
- Es werden keine Passagiere mehr an Bord gelassen – powiedziała stanowczo pracownica linii lotniczych - Das Flugzeug wird gerade starten.
- Das ist kaum zu glauben! – krzyknęła Anna – Was für ein Volk! Was für Menschen!¹⁴⁹

¹⁴⁹ Rozmowa była prowadzona w języku niemieckim. Poniżej wersja w języku polskim:

A: Dobry wieczór.

LH: Dobry wieczór. Proszę bilet..... Pani się spóźniła. Odprawa jest już zakończona.

A: Jak to zakończona? Przecież dopiero co poinformowano nas, że samolot na nas czeka. Biegłam jak wariatka, by zdążyć.

LH: Nie odprawiamy już pasażerów.

A: Niemożliwie! Proszę mnie odprawić! Ja muszę lecieć. Jest piątek, prawie 22:00. Jak sobie to Pani wyobraża? Że co? będę czekała do jutra rana na kolejny samolot do Polski? Proszę wznowić odprawę! Samolot stoi jeszcze na pasie startowym. Powiedziano nam, że poczeka na nas.

LH: Nie wpuszczamy już pasażerów na pokład. Samolot zaraz wystartuje.

A: Nie do wiary! Co za naród! Co za ludzie!

Samolot do Polski odleciał – bez Anny na pokładzie. Wprawdzie zapewniono jej nocleg w pobliskim hotelu na koszt linii Lufthansa, nie wróciła jednak tego samego dnia do kraju.

(relacja pracownika działu zakupów, 07.02.2011)

Na początek osoby uczestniczące w warsztatach dokładnie zapoznają się z daną sytuacją, próbują sami wyjaśnić zachowanie Niemki i znaleźć się w sytuacji Polki. Odczytują własne interpretacje, po czym wyjaśnienia są ze sobą porównywane. Każde z nich jest cennym elementem lepszego zrozumienia danej sytuacji i zachowania osób uczestniczących we wspomnianym incydencie. Spośród zaproponowanych wyjaśnień wybierane są te najbardziej odpowiednie, bliskie odczuciom większości uczestników. Wśród odpowiedzi można było zauważyć pewne powtarzające się wyjaśnienia bazujące na stereotypach (np. *Niemcy są nieugięci, uprzedzeni do Polaków, dlatego nie wpuścili Ani na pokład samolotu // W Polsce Ania spotkałaby się z większym zrozumieniem, niewątpliwie mogłaby liczyć na pomoc w takiej sytuacji*). Prowadzący warsztaty (moderator) może również udostępnić uczestnikom asymilator kulturowy, tj. cztery możliwości wyjaśnienia tego przypadku zarówno z punktu widzenia Polki, jak i z perspektywy Niemki. Uczestniczący w warsztatach, stosując skalę zaznaczania od 1 do 4, wybierają to wyjaśnienie, które uważają za najbardziej trafne. Poniżej przedstawiono arkusz odpowiedzi na pytanie, dlaczego nie wpuszczono Anny na pokład samolotu:

- 1). Niemcy nie lubią Polaków. Inaczej w podobnej sytuacji postąpiono by wobec przedstawiciela innego kraju.
- 2). Sprzedano zbyt dużo biletów na ten lot w stosunku do ilości miejsc w samolocie i próbowano zataić ten fakt przed pasażerami.
- 3). Bilet elektroniczny na ten lot był mało czytelny. Trudno było prawidłowo zweryfikować dane pasażera.
- 4). W Niemczech wszystko musi być właściwie zaplanowane, musi odbywać się zgodnie z przyjętym harmonogramem / rozkładem, jak i według obowiązujących procedur / zasad.

Informacje zwrotne do powyższego arkusza odpowiedzi:

Ad.1. U podstaw takiej interpretacji leżą uprzedzenia, oparte na błędnej informacji.

Niemcy odrzucają emocje w pracy zawodowej. *Szukaj dalej.*

Ad.2. Wprawdzie *overbooking*, czyli sprzedaż większej ilości biletów w stosunku do ilości miejsc w samolocie, to dość często stosowana przez większość linii lotniczych praktyka i wówczas pasażer nie zostaje przyjęty na pokład, w odniesieniu jednak do wspomnianego incydentu wyjaśnienie to nie jest adekwatne. *Szukaj dalej.*

Ad.3. W przypadku podróży na podstawie elektronicznego biletu lotniczego dane pasażera można zweryfikować również na podstawie ważnego dokumentu stwierdzającego jego tożsamość. W odniesieniu do zdarzenia, jakie miało miejsce na lotnisku we Frankfurcie, taka interpretacja nie jest trafna, zwłaszcza że z opisu sytuacji wynika, że pracownica linii *Lufthansa* raczej zidentyfikowała Annę bez problemu. *Szukaj dalej.*

Ad.4. *Jest to właściwa odpowiedź.* Dla Niemców nie ma wyjątków od reguły, nie bierze się pod uwagę nadzwyczajnych okoliczności (zob. uznanie dla wszelkich struktur i prawidłowości; Schroll-Machl 2007:89 i n.). To, co w polskiej kulturze jest akceptowane, tzn. swobodne podejście do procedur, (zob. Boski 2007, 2010), w przypadku Niemców nie wchodzi w rachubę. W Niemczech pracuje się nie tylko zgodnie z obowiązującymi wytycznymi, ale także zgodnie z przyjętym harmonogramem / rozkładem (zob. rzeczowość i monochroniczne podejście do czasu i wyznaczonych terminów; zob. Schroll-Machl 2007:47 i n. oraz 121 i n.). W odniesieniu do tego Anna była spóźniona, odprawa była już zakończona i zgodnie z procedurą po tym fakcie nie można było już wpuszczać na pokład pasażerów.

W dalszej części warsztatów uczestnikom zostaje udostępniony asymilator kulturowy ułatwiający uzyskanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego Anna kwestionowała decyzję pracownika linii lotniczych, dlaczego nie zaakceptowała od razu faktu, że odprawa pasażerów została już zakończona i nie ma możliwości jej ponownego otwarcia:

- 1). Polacy nie lubią podporządkowywać się innym, zwłaszcza Niemcom.
- 2). Anna nie знаła zbyt dobrze języka niemieckiego i nie potrafiła przekonać pracownicy linii *Lufthansa* o słuszności swoich racji.
- 3). Anna oczekiwała, że w związku z nadzwyczajnymi okolicznościami tej sytuacji zostanie potraktowana wyjątkowo. Liczyła na zrozumienie.

- 4). Polacy są naiwni, wierzą, że ludzie zawsze mówią prawdę i dotrzymują danego słowa (*Poinformowano nas, że samolot na nas czeka..*).

Uzasadnienie powyższych wyjaśnień:

Ad.1. Wprawdzie prawdą jest, że Polacy są raczej niezdyscyplinowanym narodem, nie uznają autorytetów, a w kontaktach z Niemcami – z uwagi na zaszłości historyczne - szczególnie manifestują swoje przywiązanie do „niezależności”, to w odniesieniu do zaistniałej sytuacji należałoby szukać innych jej wyjaśnień

Ad. 2. Riposty Anny dowodzą, że znała język niemiecki i rozumiała bardzo dobrze, co do niej mówiła pracownica linii lotniczych. *Szukaj dalej.*

Ad.3. *Trafna interpretacja.* W Polsce osoby będące w takiej sytuacji jak Anna spotkałaby się najprawdopodobniej ze zrozumieniem i uczyniono by wobec nich wyjątek. W tym kraju nierzadko bierze się pod uwagę szczególne okoliczności danej sprawy. Często „obchodzi” się z tego powodu prawo / wszelkie regulacje, co więcej jest to społecznie akceptowane. Polaków cechuje duża empatia, nierzadko kierują się w swoim życiu emocjami (zob. emocjonalność/humanizm; Boski 2007).

Ad.4. W każdym społeczeństwie / narodzie są ludzie mniej czy bardziej naiwni. Anna w rozmowie z pracownicą linii *Lufthansa* nie dowodzi raczej swojej naiwności, wręcz przeciwnie szuka rozsądnych argumentów, przy pomocy których mogłaby wpłynąć na działanie swojej rozmówczynie, na zmianę jej decyzji, tudzież próbuje wymusić / wzbudzić współczucie.

Powyższy incydent krytyczny na lotnisku we Frankfurcie można zinterpretować na wiele sposobów, odwołując się przy tym np. do standardów kulturowych, jak i stereotypów zakorzenionych w polskiej i niemieckiej kulturze. Z przytoczonej tutaj historii wyłania się z jednej strony wizerunek Polaka – nie lubiącego się podporządkować, jak i obraz Niemców jako narodu pracującego wedle określonych zasad / procedur, których nie można łamać. Z ust Polki padają słowa oburzenia: *Co za naród! Co za ludzie!* Powyższe zdania oddają silny stan emocjonalny mówiącej, tj. jej zdenerwowanie, zaskoczenie, jak i bezsilność wobec nieugiętych, niewzruszonych Niemców. Słowa te są również wyrazem niezrozumienia przez Polkę niemieckich standardów kulturowych (w tym uznania dla struktur i reguł).

2.2. Incydent w spółce polskiej z niemieckim kapitałem

Pan R...., kierownik zakładu, Niemiec, wprowadził w firmie polskiej z niemieckim kapitałem zarządzenie odnośnie „Ewidencji wyjść w godzinach służbowych”. Nie tylko udostępnił je wszystkim pracownikom w formie papierowej, ale również przesłał je do każdego z osobna drogą mailową z informacją dodatkową (specjalnie na tę okoliczność przetłumaczoną na język polski):

„Od dnia dzisiejszego wszystkie wyjścia w godzinach pracy rejestrowane będą w książce ewidencji. Jedna z książek dostępna jest w sekretariacie, druga (dla pracowników hali - zarówno pracowników produkcji, jak i magazynu) dostępna w biurze szefa produkcji. Dla jasności, miejsce pracy opuszczamy wyłącznie za zgodą przełożonego i potwierdzamy wpisami w książce ewidencji wyjść w godzinach pracy”.

Po miesiącu od dnia wprowadzenia zarządzenia sprawdził książkę ewidencji wyjść służbowych. Ku swojemu zdziwieniu znalazł w niej zaledwie dwa wpisy, choć wiedział, że pracownicy wychodzili niejednokrotnie w tym okresie z pracy w godzinach służbowych. Pamiętał, że poprzedniego dnia jeden z pracowników działu handlowego zwalniał się u niego i nie zaznaczył tego we wspominanej książce. Poszedł zatem do niego z zapytaniem, czemu nie odnotował swojego wyjścia w godzinach służbowych. W odpowiedzi usłyszał, „Przecież zgłosiłam Panu, że muszę wyjść wcześniej z powodu wizyty u lekarza. Chyba wystarczy?”

(23.02.2011)

Opisane zdarzenie można uznać za krytyczne, gdyż są spełnione konieczne do tego warunki (zob. Göbel 2003:1; Schroll-Machl 2007:33; Heringer 2010:220), tj.:

- doszło do interakcji pomiędzy przedstawicielami dwóch kultur (tu: niemieckiej i polskiej,
- jedna ze stron tego zdarzenia doświadczyła nieprzyjemnego przeżycia, któremu towarzyszyły silne emocje (zaskoczenie, niezrozumienie),
- pod względem formy opisana historia stanowi zamkniętą całość (jest odrębnym epizodem).

W celu lepszego zrozumienia zaistniałego nieporozumienia na tle kulturowym wykorzystano arkusz możliwych interpretacji zachowania uczestników tego incydentu. Pierwszy z nich, mający na celu wyjaśnienie zachowania Niemca, jest skierowany do Polaków:

- 1). Niemcy są niesamodzielnymi i strachliwymi i przez to wolą postępować tak, jak im nakazują to inni.
- 2). Niemiecki kierownik zakładu szuka tylko odpowiedniego pretekstu, by obniżyć wynagrodzenie polskim pracownikom czy też nawet ich zwolnić.
- 3). Niemcy pracują zgodnie z przyjętymi zasadami porządku organizacyjnego. Nie robią wyjątków wobec obowiązujących procedur.
- 4). Niemcy są zarozumiali i nie szanują Polaków.

Informacje zwrotne do powyższego arkusza odpowiedzi:

- Ad.1. W każdym narodzie znajdują się ludzie bardziej czy mniej niesamodzielnymi, bojący się podjąć jakiekolwiek ryzyko. Działanie Niemców zgodnie z wytycznymi to nie przejaw strachu czy nieumiejętności radzenia sobie w życiu, to raczej wyraz odpowiedzialności za siebie i innych. *Szukaj dalej.*
- Ad.2. Nieracjonalne jest założenie, że celem niemieckiego kierownika zakładu jest pozbawienie polskich pracowników pracy i wynagrodzenia, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę fakt, że zdarzenie miało miejsce w przedsiębiorstwie znajdującym się na terenie Polski. *Szukaj dalej.*
- Ad.3. Jest to właściwa odpowiedź. Niemcy nie tolerują odstępstw od przyjętych zasad. Mają bowiem świadomość, że wszelkie regulacje są wprowadzane dla ich bezpieczeństwa i dlatego ich nie kwestionują (zob. uznanie dla struktur i prawidłowości; Schroll-Machl 2007:89 i n.). W odniesieniu do powyższego polscy pracownicy, nie ewidencjonując swoich wyjść w godzinach służbowych, łamiąc w ten sposób procedury wewnątrzzakładowe, postępują nie tylko lekkomyślnie, ale także w razie ewentualnego wypadku poza firmą narażają siebie i pracodawcę na nieprzyjemności czy też odpowiedzialność karną.
- Ad.4. U podstaw takiej interpretacji leżą uprzedzenia. Potwierdza się teza, że są one oparte na błędnej informacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w opisanym powyżej historii niemiecki pracodawca poinformował pracowników o nowym zarządzeniu w języku polskim. Mógł zwrócić się do nich w języku niemieckim czy też angielskim, mógł przekazać im tę informację za pośrednictwem kierowników poszczególnych działów, zadbał jednakże o to, by regulacja ta

trafiła do każdego (pojedynczego) pracownika w jego ojczystym języku i była przez niego prawidłowo zrozumiana.

Poniżej zamieszczono asymilator kulturowy przeznaczony dla Niemców:

- 1). Polacy nie lubią, gdy się ich kontroluje. Nie chcą się podporządkowywać (zwłaszcza niemieckiemu szefowi).
- 2). Polacy są leniwi i nie chcą im się ewidencjonować wyjść w godzinach pracy.
- 3). Polacy chcą wierzyć, że inni chcą im na wszelkie sposoby zaszkodzić.
- 4). Polacy elastycznie podchodzą do wszelkich reguł, zasad i procedur.

Uzasadnienie powyższych wyjaśnień:

Ad.1. Niewątpliwie na polsko-niemieckich relacjach odcisnęła swoje piętno historia (zabory, okupacja wojenna). Nie bez znaczenia jest też fakt, że Polacy, żyjąc tyle lat w niewoli, w szczególny sposób uwrażliwieni są na punkcie wartości takich, jak wolność i niezależność (to również fundamentalne wartości dawnej tradycji szlacheckiej). Należy jednak założyć, że w opisanym powyżej historii nie chodzi o tego typu kwestie. *Szukaj dalej.*

Ad. 2. U podstaw takiej interpretacji leżą stereotypy, które wynikają z braku wiedzy, fałszują rzeczywistość. *Szukaj dalej.*

Ad.3. Wprawdzie Polacy często widzą się chętnie w roli poszkodowanych, to w odniesieniu do wspomnianej kwestii wyjaśnienie to nie jest trafne. *Szukaj dalej.*

Ad.4. Poprawna interpretacja. Polacy mają luźny stosunek do obowiązujących reguł i zasad, wszelkich nakazów i zakazów (zob. Boski 2007:125). Nie lubią formalności i wolą za wszelką cenę je ominąć.

Analiza powyższego incydentu powinna być powiązana z wiedzą na temat niemieckich standardów kulturowych, zwłaszcza tych określanych jako zinternalizowana kontrola oraz poszanowanie przez Niemców istniejących zasad, struktur i prawidłowości (zob. Schroll-Machl 2007). Konieczna jest też znajomość wymiarów polskiej kultury (tj. bagatelizowanie przez Polaków znaczenia wszelkich procedur i reguł; zob. Ediam 2004; Boski 2007, 2010).

2.3. Incydent poza godzinami pracy

Tuż po szkoleniu, które odbywało się w Niemczech, spotkałem na parkingu Christiana, kolegę z B2B. Znałem go od dawna, właściwie to tak długo, jak tu pracuję. Do niego wysyłałem zamówienia naszych klientów .. niemal codziennie. Super gość! Mogłem zawsze na niego liczyć, zwłaszcza gdy trzeba było szybko zakupić coś „niestandardowego”. Podobnie jak ja, interesował się siatkówką, jeździł często na narty. Rozumieliśmy się jak dwa łysy konie. Spytałem się, co u niego słychać. Usłyszałem, że u niego bez zmian, coś w stylu: *Es läuft gut. Nichts Neues!* W trakcie rozmowy okazało się jednak – ku mojemu ogromnemu zaskoczeniu - że to był jego ostatni dzień pracy w naszym koncernie. W związku z przeprowadzaną restrukturyzacją zdecydował się odejść. Spytałem się go, gdzie teraz będzie pracował. W odpowiedzi usłyszałem krótkie: *Bei einer kleinen Firma*. Poprosiłem go o jakieś do niego namiary: numer telefonu czy też prywatny mail, byśmy mogli nadal mieć ze sobą kontakt i wiesz, co mi odpowiedział? ..

- *Ich gebe meine Handynummer nur im privaten Kreis heraus... E-Mail-Adresse auch...*

(Neukich, VIII/2007)

Dlaczego w opisaney powyżej historii Polak był zaskoczony i niewątpliwie urażony postawą swojego niemieckiego kolegi? Jak wytłumaczyć zachowanie Niemca w opisaney sytuacji? Uczestnicy warsztatów nie byli zgodni co do oceny tego zajścia. Dla niektórych zachowanie Niemca nie było czymś wyjątkowym (*odchodził przecież z firmy, mógł nie chcieć utrzymywać kontaktu z kimkolwiek, z kim tam pracował // Może wcale nie było fajnie w tej pracy // W Polsce też pali się mosty w podobnej sytuacji itp.*). Doszukiwanie się „drugiego dna” oraz zdolność do empatii (zob. humanizm; Boski 2007) – widoczne w postawie Polaków - dość często dochodziły do głosu w trakcie trwania dyskusji. Odnotowano przy tym jedno wyjaśnienie, podyktowane uprzedzeniem, tj. *Niemiec – Polakowi zawsze wilkiem*. To, co zaskoczyło „obserwatorów”, to sposób, w jaki niemiecki pracownik odpowiedział swojemu znajomemu z Polski (co ciekawe, uczestnicy warsztatów nie użyli – tak, jak jest w opisaney historii - określenia „kolega” - tak nazywa się bowiem kogoś bliskiego - tylko „znajomy”). Bezpośrednia, jednoznaczna odpowiedź Niemca (*Ich gebe meine Handynummer nur im privaten Kreis heraus... E-Mail-Adresse auch*) została oceniona jako „szorstka”, „chłodna”. Pozwoliło to na

unaocznienie sposobu komunikowania się Niemców - jednoznaczny, niepozostawiający żadnych wątpliwości (zob. niskokontekstowy styl komunikacji; Hall 2001; Schroll-Machl 2007; rzeczowość; Schroll-Machl 2007). Polacy uciekają się w podobnych sytuacjach raczej do asekuracyjnych, niejednoznacznych sformułowań (zob. wysokokontekstowy styl komunikacji; Hall 2001; kultura propartnerska; Gesteland 2000), by nie urazić partnera rozmowy (zob. polska grzeczność językowa; Ożóg 2001; Marcjanik 2002; 2007; Skudrzyk 2007). W celu wyjaśnienia tego incydentu zwrócono również uwagę na inny standard kultury niemieckiej. Należało wspomnieć, że Niemcy nie łączą życia prywatnego z zawodowym (co potwierdza poniekąd finalna odpowiedź niemieckiego pracownika). Po pracy nie utrzymują na ogół ze sobą kontaktów towarzyskich, a jeśli nawet w jakiś okolicznościach spotkają się ze sobą, to nie rozmawiają o sprawach służbowych (zwróćmy jednak uwagę na „nietypowe” relacje uczestników tego zajęcia – w dotychczas prowadzonych rozmowach wykraczali poza krąg tematów „zawodowych”, wiedzą bowiem o swoich zainteresowaniach). W Polsce zauważa się, że pracownicy dość często mieszają życie prywatne z pracą. Rozmawiają między sobą o osobistych problemach, razem spędzają czas po godzinach pracy, nierzadko nawet wspólnie wyjeżdżają ze swoimi rodzinami. Polak w opisaney historii był nie tylko zaskoczony, ale i urażony postawą kolegi z Niemiec. Spodziewał się bowiem, że skoro tak długo się znali (użył wyrażenia „jak tyse konie”), to niewątpliwie pozostaną ze sobą w kontakcie. Nie spodziewał się raczej odmowy, a na pewno takiej „szczerej do bólu” odpowiedzi.

3. Kilka uwag w odniesieniu do celowości metody CIT

Analiza incydentów krytycznych jest pomocnym narzędziem. Z jednej strony pozwala uświadomić sobie własne zachowania w kontakcie z przedstawicielami innych kultur, pomaga zrozumieć własną kulturę. Z drugiej strony pośredniczy w uzyskaniu wiedzy na temat sposobu działania i przyzwyczajień osób w innych kulturach, przygotowuje na kontakt z „obcym”, uczy, zanim dojdzie do zdarzenia krytycznego. W ten sposób kształtuje się - lub też poprawia –

kompetencję interkulturową rozumianą jako chęć nauczenia się postaw i konkretnych zachowań, jako gotowość do krytycznej analizy tego typu zdarzeń, co w praktyce oznacza uczenie się na błędach. Trzeba jednak pamiętać, że przykłady opisanych sytuacji, powinny służyć jedynie jako przykłady pewnych „typowych” zachowań Niemców i Polaków.

WNIOSKI KOŃCOWE

Nie podlega wątpliwości, że nieporozumienia interkulturowe utrudniają kontakty biznesowe. Skutkiem złej komunikacji może być utrata czasu, pieniędzy, wiarygodności czy zaufania. W rozmowach biznesowych tego typu zakłócenia / incydenty mogą prowadzić do przerwania negocjacji, niekiedy i zerwania współpracy. Stąd ważne jest, by nauczyć się komunikować bezkolizyjnie z osobami pochodzącymi z innych kręgów kulturowych i narodowych. Za punktem wyjścia może posłużyć znajomość opisanych w niniejszej pracy standardów (skryptów) kultury (polskiej i niemieckiej) i zdystansowanie do wyznawanych przez siebie poglądów. Trzeba przy tym pamiętać, że nie ma sztywnych zasad dających gwarancję, że w danej sytuacji nasz rozmówca tak, a nie inaczej się zachowa. Reakcja osoby pochodzącej z innej kultury może być różna od tej, którą się spodziewamy. Nie ma bowiem jednoznacznych wyjaśnień określonych zachowań. To, jaki będą miały przebieg spotkania interkulturowe i jak się zakończą zależy bowiem od wielu czynników (m.in. różnic kulturowych, zakorzenionych stereotypów, uprzedzeń, indywidulanych cech rozmówców itd.). Obcując jednakże na co dzień z inną kulturą, poznaje się ją z czasem coraz lepiej, a to ułatwia nam przewidywanie pewnych zachowań i działań osób pochodzących z innego obszaru kulturowego, umożliwia nam w miarę bezkonfliktowe poruszanie się w przestrzeni interkulturowej. Wiadomo, że narody różnią się między sobą i to nie ulegnie zmianie, bez wątpienia też nie przestaną istnieć stereotypy narodowe, mogą one jednak ulec zmianie wskutek częstszych kontaktów interpersonalnych i przy pomocy dodatkowych z naszej strony działań / przygotowań na kontakt z INNYM (takich, jak np. udział w warsztatach interkulturowych, analiza incydentów krytycznych w komunikacji interkulturowej itp.).

BIBLIOGRAFIA

1. Aleksandrowicz-Pędich L. (2005): Międzykulturowość na lekcjach języków obcych. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok.
2. Aleksandrowicz-Pędich L. (2006): Rozwijanie kompetencji interkulturowej na studiach biznesowych. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok.
3. Awdiejew A. (2004): Gramatyka interakcji werbalnej. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.
4. Bachman, L. F. (1990). Fundamental considerations in language testing. Oxford University Press. Oxford.
5. Banach B. (2001): Interkulturowe tendencje we współczesnej glottodydaktyce (w:) Język w komunikacji. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. Łódź, tom 3, s. 228-242.
6. Bańko M. (red.) (2011): Wielki słownik wyrazów obcych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
7. Bartmiński J. (2009): Stereotypy mieszkają w języku. Studia etnolingwistyczne. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Lublin.
8. Bartosik-Purgat M. (2006): Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
9. Białek K., Kawalska A., Kownacka E., Piegat-Kaczmarczyk M. (2008): Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów. Instytut Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Uniwersytet Warszawski. Warszawa (<http://www.uchodzcydoszkoly.pl>; 27.04.2011).
10. Biel Ł. (2007): Językowy obraz relacji interpersonalnych: różnice w wyrażaniu dystansu psychologicznego i społecznego w języku angielskim i polskim [w:] Szczęsny A., Hejwowski K. (red.): Językowy obraz świata w oryginale i przekładzie. Wydawca: Instytut Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu Warszawskiego. Siedlce, s. 513-521.
11. Błażek A. (2008): Evaluation interkultureller Kompetenz bei angehenden Deutschlehrerinnen und –Lehrern in Polen. Wydawnictwo Naukowe UAM. Poznań.
12. Bokszański Z. (2001): Stereotypy a kultura. Wydawnictwo Funna. Wrocław.
13. Bolten J. (2006): Interkulturowa kompetencja. Tytuł oryginalny: Interkulturelle Kompetenz. Tłum. Bolesław Andrzejewski. Wydawnictwo Naukowe UAM. Poznań.

14. Bolten J. (2007): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH. Göttingen.
15. Boski P. (2001): O stereotypach niestereotypowo, czyli jak badać wiedzę o kulturze grup społecznych i unikać ich stereotypów [w:] Kofta M., Jasińska - Kania A. (red.): Stereotypy i uprzedzenia. Wydawnictwo Naukowe Scholar. Warszawa, s.164-213.
16. Boski P. (2007): Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung in Polen. [w:] Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (red.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit . Wyd. II (1. wyd. 2003). Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, s.120-134.
17. Boski P. (2010): Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
18. Brinker K., Sager S.F. (2001): Linguistische Gesprächsanalyse. Eine Einführung. Berlin.
19. Brislin R., Cushner K., Cherrie C., Yong M. (1986): Intercultural interactions: A practical guide. CA: Sage Publications. Beverly Hills.
20. Bromberek-Dyzman K., Ewert, A. (2007): Jak Polacy mówią 'nie'? [w:] Chłopicki W. (red.): Komunikacja międzykulturowa: perspektywy badań interdyscyplinarnych. Wydawnictwo Tertium. Kraków, s.111-121.
21. Broszinsky-Schwabe E. (2011): Interkulturelle Kommunikation. Missverständnisse-Verständigung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
22. Brünner G. (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Max Niemeyer Verlag. Tübingen.
23. Buczak-Kalinowska A. (2008): Deutsch-polnische Kulturunterschiede im Kommunikationsverhalten am Beispiel der Internetseiten von deutschen und polnischen Unternehmen [w:] Bartoszewicz I., Szczek J., Tworek A. (red.): Linguistica et res cotidianae. Wydawnictwo Atut. Wrocław, s. 75-82.
24. Byram M. (1997): Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Multilingual Matters. Clevedon.
25. Condon J.C, Yousef F. (1975): An introduction to intercultural communication. Wydawnictwo Bobbs-Merrill. Indianapolis.
26. Čada J. (1932): Jazykové studium na vysoké škole obchodní v Praze. (Wyd.) Spolek posluchačů komerčního inženýrství. Praga.

27. Ćwiklińska J. (2005): Komunikacja pisemna w biznesie – najważniejsze zmiany i perspektywy na przyszłość (w:) Neymann M. (red.): Komunikacja i kultura biznesu w Europie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Warszawa, s. 37-63.
28. Dąbrowka A., Geller E., Turczyn R. (1993): Słownik synonimów. MCR Spółka cywilna. Warszawa.
29. De Cort J., Hessmann P. (1977, 1978, 1979): Die wissenschaftliche Fachsprache der Wirtschaft. Eine Untersuchung ihrer syntaktischen und syntaktisch-lexikalischen Merkmale [w:] *Linguistica Antverpiensia* 11 (1977, s. 27-89), 12 (1978, s. 233-260), 13 (1979, s. 55-102).
30. Deka S. (2006): O metodzie wyodrębniania skryptów kulturowych i kilku skryptach niemieckich i polskich [w:] Kamińska-Szmaj I., Piekot T., Zaśko-Zielińska M. (red.): *Oblicza komunikacji 1: Perspektywy badań nad tekstem, dyskursem i komunikacją*. Krakowskie Towarzystwo Tertium. Kraków, s.164-179.
31. Dobek-Ostrowska B. (1999): Podstawy komunikowania społecznego. Wydawnictwo Astrum. Wrocław.
32. Dolińska X., Fałkowski M. (2001): Polska – Niemcy. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej. Instytut Spraw Publicznych. Warszawa.
33. Doroszewski W. (red.) (1964): Słownik języka polskiego. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
34. Drozd L., Seibicke W. (1973): *Deutsche Fach- und Wissenschaftssprache. Bestandsaufnahme – Theorie – Geschichte*. Brandstetter Verlag. Wiesbaden.
35. Dubisz S. (red.) (2003): *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
36. Dudkowski B. (2005): Nie można nie mieć kultury! (w:) *Priar.pl* nr 4/14, s.48-51. www.prelite.pl
37. Dunaj B. (red.) (1999): Słownik współczesnego języka polskiego. Wydawnictwo WILGA. Warszawa.
38. Ehrlich E., Flexner S.B., Carruth G., Hawkins J.M (red.) (1980): *Oxford American Dictionary*. Oxford University Press. Wydanie III. New York-Oxford.
39. Eidam M. (2004): *Interkulturelle Kompetenz – Beruflich in Polen*. Chemnitz. http://www.krefeld.ihk.de/media/upload/ihk/imap/20090421/polen_beruflich_in04.pdf
40. Elsner D. (2004): Jeśli nie kurs, to co? [w:] *Toruński Przegląd Oświatowy*. Kwartalnik 45 Minut. <http://w3.man.torun.pl/~kpcen/45minut/2004/a4.htm>; (02.12.2011).

41. Erll A., Gymnich M. (2010): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Klett Lerntraining. Stuttgart.
42. Fischer H-D., Merrill J.C. (1976): International and intercultural communication. Wydawnictwo Hastings. New York.
43. Fischer K., Dünstl S., Thomas A. (2007): Beruflich in Polen. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Verlag: Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
44. Flanagan J.C. (1954): The Critical Incident Technique [w:] Psychological Bulletin nr 51, s. 327-358.
45. Fleischer M. (2004): Europa, Niemcy, USA i Rosja w polskim systemie kultury. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. Wrocław.
46. Flejterska E., Gracz L., Rosa G. (2010): Komunikacja międzykulturowa w biznesie. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin.
47. Garlacz-Sobczyk K. (2013): Kształcenie kompetencji interkulturowej za pomocą metody krytycznych incydentów (*critical incidents*). Materiały z międzynarodowej konferencji Dialog Międzykulturowy, Poznań: 24-25.05.2011. Oficyna Wydawnicza LEKSEM. Poznań.
48. Garlacz-Sobczyk K. (2012): Telefonverhandlungen (in Bezug auf die Theorie der Sprechakte von J. Austin und J. Searle) [w:] Studien zur deutschen Gegenwartssprache. Akten der 4. Tagung der polnischen Doktoranden im Bereich der Germanistischen Linguistik. Warszawa, 22.05.2010. Zakład Graficzny UW, Warszawa, s. 31-43.
49. Garlacz-Sobczyk K. (2010): Typologia dialogu [w:] Lingwistyka Stosowana Nr 3: 2010, s. 149-166.
50. Gesteland R.R. (2000): Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Oryginalny tytuł: Cross-Cultural Business Behaviour. (1999). Przeł. Hanna Malarecka-Simbierowicz. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
51. Goffman E. (2006): Rytuał interakcyjny. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
52. Golka M. (2008): Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
53. Göbel K. (2003): Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 17./18. Dezember 2003 in Bad Honnef.
54. Grucza F. (1988): Zum Begriff der Sprachkompetenz, Kommunikations-kompetenz und Kulturkompetenz, (w:) Honsza N., Roloff H.G. (red.): Daß eine Nation die

andere verstehen möge. Festschrift für Marian Szyrocki zu seinem 60. Geburtstag. Editions Rodopi B. V. Amsterdam, s.309-331.

55. Grucza F. (1995): Kilka uwag o historii lingwistycznych zainteresowań komunikacją interkulturową. [w:] Grucza F., Chomicz-Jung K. (red.) Problemy komunikacji interkulturowej: Jedna Europa – wiele języków i wiele kultur. Materiały z XIX Ogólnopolskiego Sympozjum Instytutu Lingwistyki Stosowanej UW i Polskiego Towarzystwa Lingwistyki Stosowanej, Warszawa-Bemowo 17-19 lutego 1994r. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. Warszawa, s. 7-10.
56. Gudykunst W., Guzley R.M., Hammer, M. (1996): Designing Intercultural Training [w:] Landis D., Baghat R.S. (red.), Handbook of Intercultural Training. SAGE. Thousand Oaks (www.sjsu.edu/people/sharon.glazer/courses; 07.03.2012)
57. Hall Ch. (2010): Critical Incidents in Intercultural Communication and Advertising. <http://www.anglia.ac.uk/ruskin/en>; 01.05.2012).
58. Hall T.E. (1987): Bezgłówny język. Oryginalny tytuł: The silent language (1959). Tłum. Roman Zimand i Alicja Skarbińska. Państwowy Instytut Wydawniczy. Warszawa.
59. Hall T.E. (2001): Poza kulturą. Oryginalny tytuł: Beyond Culture (1976). Tłum. Elżbieta Goździak. Wydawnictwo Naukowe PWN. Wyd. II (polskie I wyd. 1984). Warszawa.
60. Hall T.E. (2009): Ukryty wymiar. Oryginalny tytuł: The Hidden Dimensionen. (1966). Tłum. T. Hołówka. Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA. Warszawa.
61. Hamilton C. (2011): Skuteczna komunikacja w biznesie. Przeł. A. Cybulko. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
62. Hannerz U. (2006): Powiązania transnarodowe. Kultura, ludzie, miejsca. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków.
63. Harbig A. (2005): Komunikacja interkulturowa w biznesie z perspektywy dydaktyki języków obcych (w:) Mackiewicz M. (red): Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Poznań, s. 147-154.
64. Harms L.S. (1973) Intercultural communication. Wydawnictwo Harper & Row. New York.
65. Henne H., Rehbock H. (2001): Einführung in die Gesprächsanalyse. Berlin.

66. Heilmann Ch. (2005): Kommunikationskulturen intra- und interkulturell. Sprechen und Verstehen. Schriften zur Kommunikationspädagogik. Band 23. Röhrig Universitätsverlag. St. Ingbert.
67. Heringer H.J. (2010): Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte. Francke Verlag. 3. Auflage (1. Auflage 2004). Tübingen.
68. Hiller G.G. (2007): Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Polen an der Europa-Universität Viadrina: eine empirische Analyse von Critical Incidents. Iko-Verlag für Interkulturelle Kommunikation. Frankfurt am Main.
69. Hofstede G, Hofstede G.J. (2007): Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu. Oryginalny tytuł: Cultures and Organizations. Software of the Mind (1991). Przeł. M. Durska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. II. wydanie zmienione. Warszawa.
70. Hundsnurscher F. (1994): Dialog-Typologie [w:] Fritz G., Hundsnurscher F. (red.): Handbuch der Dialoganalyse. Tübingen, s. 203-238.
71. Iluk J. (2004): „Hallo mein Eselchen!“ - emotionales Anredeverhalten im Deutschen (aus der Perspektive eines Fremdsprachlers) [w:] Fremdsprachen und Hochschule (FuH) nr 72/2004, Bochum, s. 69-82.
72. Jurewicz M. (2008): Deutsch als Lingua Franca in interkulturellen Geschäftssituationen am Beispiel niederländisch-polnischer Gespräche in der Metallbranche [w:] Bartoszewicz I., Szczek J., Tworek A. (red.): Linguistica et res cotidianae. Wydawnictwo Atut. Wrocław, s. 411-418.
73. Kammhuber S., Schroll-Machl S. (2007): Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode [w:] Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (red): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit . Wyd. II (1. wyd. 2003). Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, s.19-23.
74. Kamińska-Radomska I. (2011): Kultura biznesu: normy i formy. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
75. Kazmierczak E. (1987): Die „Falschen Freunde“ als Fehlerquelle in der polnisch-deutschen Übersetzungspraxis. Kwartalnik Neofilologiczny nr 34, z.3. s. 319-329.
76. Kiefer K.H. (2011): Kommunikative Kompetenzen im Berufsfeld der Internationalen Steuerberatung. Berlin. <http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2011/3139/pdf/kieferkarlhubert.pdf> ; 28.12.2012)
77. Kisilowska M., Przastek-Samokowa M. (2005): Identyfikacja różnic kulturowych w procesie komunikacji z użytkownikiem [w:] Sosińska-Kalata B., Przastek-

- Samokowa M. (red). Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa wiedzy. Wydawca: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Warszawa, s. 241-252.
78. Klappenbach R., Steinitz W. (1970): Wörterbuch der deutschen Gegenwartssprache. Akademie Verlag. Berlin.
 79. Klein J. (1992): Sprachliche Mechanismen bei der Bildung nationaler Vorurteile [w:] Grucza F. (red.) Vorurteile zwischen Deutschen und Polen. Materialien des deutsch-polnischen wissenschaftlichen Symposiums 9.bis 11.Dezember 1992. Görlitz-Zgorzelec, s.129-146.
 80. Kłoskowska A. (1983): Socjologia kultury. Wydawnictwo PWN, Warszawa.
 81. Kollermann N. (2006): Spinn ich oder spinnen die? Über den konstruktiven Umgang mit interkulturellen Irritationen [w:] Kumbier D., Schulz von Thun (red.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Rewohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg. 4. Auflage (1. Auflage 2006), s. 73-90.
 82. Komorowska H. (1982): Metody badań empirycznych w glottodydaktyce. PWN. Warszawa.
 83. Kopeckij L. V. (1935): O lexikálním plánu hospodářského jazyka [w:] Slovo a slovesnost nr 1, s. 120-122.
 84. Król E.C. (2012): Stosunki polsko-niemieckie. Esej dla nauczycieli. <http://www.nocwgalerii.pl>
 85. Krukowska B. (2012): Kulturowy wymiar międzynarodowego zarządzania kadrami [w:] Publikacje edukacyjne. Wydanie 10 rok szkolny 2011/2012. Publikacja 9868 <http://www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10>; 13.01.2013)
 86. Lado R. (1957): Linguistics across cultures; applied linguistics for language teachers. University of Michigan Press. Ann Arbor.
 87. Lavric E. (2002): Interlinguale und interkulturelle Missverständnisse. Źródło: www.sietarcongress.wu-wien.ac.at
 88. Levy H. (1911): Large and small holdings. A study of English agricultural economics. The University Press. Cambridge (ponowne wydanie w 1966. Nowy Jork).
 89. Lipczuk R. (2001): Falsche Freunde des Übersetzers [w:] Lipczuk R., Leibfried E., Nerlicki K., Feuchert S. (red.): Lehr-und Übungsbuch zur deutsch-polnischen und polnisch-deutsch Übersetzung. Agencja Wydawnicza Giga. Szczecin, s. 9-12.
 90. Luger K. (1997): Interkulturelle Kommunikation und kulturelle Identität im globalen Zeitalter [w:] Siegert G., Renger R. (red.): Kommunikationswelten.

Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft. StudienVerlag. Innsbruck/Wien, s. 312-328.

91. Lüsebrink H.J. (2008): Interkulturelle Kommunikation: Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer. Verlag J.B. Metzler. 2. Auflage (1. Auflage). Stuttgart.
92. Łompię J. (2008): Czym jest business communication? [w:] Łukasik M. (red.): Debiuty naukowe. Terminologia – translatoryka – terminografia. Warszawa, tom II, s. 12-25.
93. Mackiewicz M. (red): Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Poznań.
94. Marcjanik M. (2002): Polska grzeczność językowa. Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej. Wydanie III. Kielce.
95. Marcjanik M. (2007): Grzeczność w komunikacji językowej. Wydawnictwo Naukowe PWN. Wydanie I. Warszawa.
96. Messing E.E.J. (1928): Methoden und Ergebnisse der wirtschaftssprachlichen Forschung. Verlag Kemink. Utrecht.
97. Messing E.E.J. (red.) (1932): Zur Wirtschaftslinguistik. Eine Auswahl von kleineren und größeren Beiträgen über Wert und Bedeutung, Erforschung und Unterweisung der Sprache des wirtschaftlichen Verkehrs. Rotterdam.
98. Miłułka K. (2010): Stereotype und Vorurteile in der deutsch-polnischen Wahrnehmung. Eine empirische Studie zur Evaluation des Landesbildes durch Germanistikstudenten. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego. Rzeszów.
99. Mikułowski Pomorski J. (2006): Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków.
100. Myczko K. (2005): Kompetencja interkulturowa jako cel kształcenia językowego. [w:] Dydaktyka języków obcych a kompetencja kulturowa i komunikacja interkulturowa. Red. M. Mackiewicz. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. Poznań, s. 27-35.
101. Nazarkiewicz K. (2000): Keine Angst vor Stereotypen. Hilfestellungen zum Umgang mit ethnischen Stereotypisierungen in interkulturellen Trainings [w:] Rösch O. (red.), Stereotypisierung des Fremden. Auswirkungen in der Kommunikation. Verlag News & Media. Berlin, s. 179-206.

102. Neymann M. (2005): Komunikacja werbalna i jej uwarunkowania kulturowe (w:) Neymann M. (red.): Komunikacja i kultura biznesu w Europie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Warszawa, s.13-36.
103. Nęcki Z. (1992): Komunikowanie interpersonalne. Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Poznań.
104. Nęcki Z. (2000): Negocjacje w biznesie. Oficyna Wydawnicza ANTYKWA. Kraków.
105. Nowicka E. (1996): Co o sobie myślimy? (w:) Wiedza i Życie nr 4/1996, s. 36.
106. Oberg K. (1960): Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments, "Practical Anthropology", nr 7, s. 177-182.
107. Ożóg K. (1991): O niektórych aspektach semantyki zwrotów grzecznościowych [w:] Anusiewicz J., Marcjanik M. (red.): Polska etykieta językowa. „Język a Kultura”, t. 6. Wrocław, s. 51-56.
108. Ożóg K. (2001): Uwagi o współczesnej polskiej grzeczności językowej [w tegoż:] Polszczyzna przełomu XX i XXI wieku. Wybrane zagadnienia. Wydawnictwo: Stowarzyszenie Literacko-Artystyczne "Fraza". Rzeszów, s. 73-84.
109. Pędzisz J. (2005): Muzyka i teksty piosenek – drogą do rozwoju kompetencji interkulturowej (w:) Języki Obce w Szkole, nr 3/2005, Warszawa, s. 42-51.
110. Pisarek W. (1975): Wyobrażenia o polskich stereotypach regionalnych [w:] Zeszyty Prasoznawcze, z. 1, s. 73-78.
111. Piętkowa R. (2007): Językowy obraz świata i stereotypy a nauczanie języka polskiego. [w:] Achtelik A., Tambor J. (red.): Sztuka czy rzemiosło? Nauczyć Polski i polskiego. Wydawnictwo Gnome. Katowice, s. 85 - 104
112. Plezia M. (red.) (2007): Słownik łacińsko-polski. Wydawnictwo Naukowe PWN. Wydanie II. Warszawa.
113. Prokop I. (2010): Aspekty analizy pragmalingwistycznej. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Poznań.
114. Quasthoff, U. M. (1998): Etnocentryczne przetwarzanie informacji. Ambiwalencja funkcji stereotypów w komunikacji międzykulturowej [w:] Anusiewicz J., Bartmiński J. (red.) Język a Kultura. t. 12. Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne. Towarzystwo Przyjaciół Polonistyki Wrocławskiej. Wrocław, s. 11-30.
115. Rapacka S. (2009): Kształcenie kompetencji interkulturowych uczestników procesu dydaktycznego poprzez rozwój komunikacji językowej. Referat wygłoszony podczas

- V.Międzynarodowej Konferencji Edukacyjnej „Języki obce w kontekście współczesnych wyzwań i perspektyw”. Ustroń. (<http://www.kms.polsl.pl/prv/spnjo/referaty/rapacka.pdf>, 16.06.2011).
116. Rathje S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur – Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Verlag Wissenschaft & Praxis. Sternenfels.
 117. Roche J. (2001): Interkulturelle Sprachdidaktik. Eine Einführung. Gunter Narr Verlag. Tübingen.
 118. Ruchniewicz K. (2008): Stehlen die Polen immer noch die deutschen Autos? Zur Aktualität der polnisch-deutschen Stereotype. Polen-Analysen, nr 40, s. 2-7; www.laender-analysen.de/polen/pdf.
 119. Saussure F. (1961): Kurs językoznawstwa ogólnego. Tytuł oryginalny: *Cours de linguistique generale*. Przekł. K. Kasprzyk. Warszawa 1961.
 120. Schaff A. (1981): Stereotypy a działanie ludzkie. Wydawnictwo Książka i Wiedza. Warszawa.
 121. Scharota T. (1996): Niemcy i Polacy. Wzajemne postrzeganie i stereotypy. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
 122. Scharota T. (1988): Niemiecki Michel. Dzieje narodowego symbolu i autostereotypu. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
 123. Schein E.H. (1985): Organizational cultural and leader-ship. McGraw-Hill. New York.
 124. Schmidt S. (1998): Rozwój stereotypów oraz wzajemnych ocen Niemców i Polaków [w:] „Język Polski” 1998, nr 1-2, s. 70-81; <http://mbc.malopolska.pl/dlibra/plain-content?id=56979>
 125. Schroll-Machl S. (2007): Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Vandenhoeck & Ruprecht. 3. Auflage (1.Auflage 2002). Göttingen.
 126. Schröer N. (2009): Interkulturelle Kommunikation. Einführung. Oldib Verlag. Essen.
 127. Schugk M. (2004): Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. Verlag Franz Vahlen. München.
 128. Siebenschein H. (1936): Abhandlungen zur Wirtschaftsgermanistik. Orbis. Praga.
 129. Simpson J.A., Weiner E.S.C. (red.) (1989): The Oxford English Dictionary. Clarendon Press. Wydanie II. Oxford-New York-Toronto.
 130. Sitaram, K.S., Cogdell, R.T. (1976): Foundations of intercultural communication. OH: Merrill. Columbus.

131. Skarżyńska K. (2005): Bariery komunikacji: indywidualne, grupowe, społeczne. [w:] Bartmiński J., Majer-Baranowska U. (red.) Bariery i pomosty w komunikacji językowej Polaków. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Lublin, s. 45-67.
132. Skudrzyk A. (2007): Normy grzecznościowych zachowań językowych (etykieta językowa, savoir-vivre, bon ton, dobre wychowanie, grzeczność językowa) [w:] Ahtelik A., Tambor J. (red.): Sztuka czy rzemiosło? Nauczyć Polski i polskiego. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice 2007, s. 105-122.
133. Stankiewicz J. (1999): Komunikowanie się w organizacji. Wydawnictwo ASTRUM. Wrocław.
134. Strelau J., Doliński D. (red.) (2008): Psychologia. Podręcznik akademicki. T.2. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk.
135. Struck B. (2006): Nicht West - nicht Ost: Frankreich und Polen in der Wahrnehmung deutscher Reisender zwischen 1750 und 1850. Wallstein Verlag. Göttingen.
136. Szczepaniak-Kozak A. (2010): Komunikacja organizacyjna z perspektywy interkulturowej. (w:) Gawrońska-Garstka M., Zduniak A. (red.) Edukacja nieustająca wyzwaniem społeczeństwa informacyjnego. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, tom 3, s. 12-20.
137. Szopski M. (2005): Komunikowanie międzykulturowe. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne SA. Warszawa.
138. Sztompka P. (2002): Socjologia. Analiza społeczeństwa. Wydawnictwo ZNAK. Kraków.
139. Szymczak M. (red.) (1995) Słownik Języka Polskiego PWN. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa.
140. Ślebarska K. (2007): Kontakty międzyludzkie w obliczu utrwalonych stereotypów (na przykładzie Polski i Niemiec) [w:] Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne, Katowice, t. 40, z. 1, s. 131–140.
141. Tabernacka M. (2009): Negocjacje i mediacje w sferze publicznej. Wydawnictwo Wolters Kluwer business. Warszawa.
142. Telus M. (1998): Stereotyp grupowy a predykcja [w:] Anusiewicz J., Bartmiński J. (red.) Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne. „Język a kultura”, t. 12, Wrocław, s. 135–145

143. Thomas A. (2003): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards [w:] Thomas A. (red.): Psychologie interkulturellen Handelns. Hogrefe Verlag. Göttingen, s. 107-135.
144. Thomas A., Kinast E.U., Schroll-Machl S. (2000): Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings [w:] Götz K. (red.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Trainings. Rainer Hampp Verlag. München, s. 97-122.
145. Tomiczek E. (1997): Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Polen [w:] Studia Germanica Posnaniensia. Wydawnictwo Naukowe UAM. Poznań, tom 23, s. 205-213.
146. Tomiczek E. (2005): Grzeczność nasza i niemiecka [w:] Marcjanik M. (red.): Grzeczność nasza i obca. Wydawnictwo Trio. Warszawa, s. 43-68.
147. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002): Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej. Oryginalny tytuł: Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business (1993). Przeł. B. Nawrot. Oficyna Ekonomiczna. Kraków.
148. Tylek-Hydryńska E. (2000): Interkulturelle deutsch-polnische Wirtschaftskommunikation. Probleme und Missverständnisse im Geschäftsalltag [w:] Ehnert R. (red.): Wirtschaftskommunikation kontrastiv. Peter Lang Verlag. Frankfurt am Main, s. 159-188.
149. Tyszka A. (1995): Rozmowa kultur [w:] Kapciak A., Korporowicz L., Tyszka A. (red.): Komunikacja międzykulturowa, zbliżenia, impresje. Wydawca: Instytut Kultury. Warszawa, s. 5-23.
150. Urbańczyk S. (red.) (1994): Encyklopedia języka polskiego. Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo. Wydanie II poprawione i uzupełnione. Wrocław.
151. Vančura Z. (1934): Hospodářská lingvistika. Vědecké nakladatelství Miloše Procházky. Praga.
152. Wagner U., Van Dick R., Christ O. (2007): Interkulturalität in der Schule [w:] Thomas A., Kammhuber S., Schroll-Machl S. (red): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit . Wyd. II (1. wyd. 2003). Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, s.377-384.
153. Wahrig G. (1973): Grosses Deutsches Wörterbuch. Verlag für Wissen und Bildung. Rheda.

154. Walas T. (red.) (1995): Narody i stereotypy. Międzynarodowe Centrum Kultury. Kraków.
155. Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxen. Verlag Hans Huber. 12., unveränderte Auflage. Bern.
156. Webster N. (1961): Webster's Third New International Dictionary of the English language unabridged with seven language dictionary. Encyclopædia Britannica, inc. Chicago.
157. Wermke M. (red.) (1996): Duden Deutsches Universalwörterbuch. Dudenverlag. 3. Auflage. Mannheim.
158. Wiechermann S. (2006): War das nun ein interkulturelles Missverständnis? Von der Gefahr, vor lauter Kultur die Person aus dem Blick zu verlieren. [w:] Kumbier D., Schulz von Thun (red.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Hamburg. 4. Auflage (1. Auflage 2006), s. 323-335.
159. Wierzbicka A. (1999): Emocje. Język i "skrypty kulturowe" [w:] Wierzbicka A.: Język, umysł, kultura. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa (<http://www.is.uw.edu.pl/studenci/pliki/spolecznejkonteksty1sem/pdf/wierzbicka03.pdf> 29.12.2012)
160. Witkowski M. (2007): Menadżer czy antropolog? Jak powstaje dyskurs międzykulturowego marketingu i zarządzania. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
161. Wojciechowski K. (2000): Moi kochani Niemcy. Zakłady Graficzne ATEXT S.A. Gdańsk.
162. Wöhrmann U. (2010): Historisierende und strukturell-funktionale Wirtschaftslinguistik und Wirtschaftsgermanistik. Inhalte und Methoden sowie Relevanz für die gegenwärtige interkulturelle Wirtschaftskommunikation [w:] Sahel S., Vogel R. (red.): Norddeutsches Linguistisches Kolloquium nr 11, s. 77-98
163. Zarzycka G. (2001): Typy zakłóceń w komunikacji międzykulturowej (w:) Habrajska G. (red.) Język w komunikacji. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna. Łódź, tom 3, s.243-257.
164. Zarzycka G. (2004): Linguakultura - czym jest, jak ją badać i „otwierać”? [w:] Dąbrowska A. (red.): Wrocławska dyskusja o języku polskim jako obcym. Materiały

- z Międzynarodowej Konferencji Stowarzyszenia "Bristol". Wydawnictwo Wrocławskiego Towarzystwa Naukowego. Wrocław, s. 435-443.
165. Zarzycka G. (2010): Incydenty krytyczne, czyli najtrudniejsze doświadczenia słuchaczy Studium Języka Polskiego dla Cudzoziemców UŁ, „Acta Universitatis Lodzensis. Kształcenie Polonistyczne Cudzoziemców”, nr 17, s. 63-76.
166. Zawadzka E. (2002): Kulturowe uwarunkowania wybranych zachowań językowych i pozajęzykowych w biznesie [w:] Szpila G. (red.): Język trzeciego tysiąclecia II. Tom 1: Nowe oblicza komunikacji we współczesnej polszczyźnie. Wydawnictwo Tertium. Kraków, s. 211-218.
167. Zbiegień-Maciąg L. (2005): Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
168. Zdanowicz A. i in. (red.) (1861): Słownik języka polskiego. Wydany przez Maurycego Orgelbranda. Wilno.
169. Zgólkowa H. (red.) (1999): Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny. Wydawnictwo Kurpisz. Poznań.
170. Żydek-Bednarczuk U. (1994): Struktura tekstu rozmowy potocznej. Katowice.
171. Żydek-Bednarczuk U. (2004): Opis lingwistyczny „kroków w rozmowie”. Dynamika kroków [w:] Bartmiński J., Niebrzegowska–Bartmińska S., Szadura J. (red.): Akty i gatunki mowy. Współczesna polszczyzna. Wybór opracowań 3. Lublin, s. 303-330.
172. Żydek-Bednarczuk U. (2012): Kompetencja międzykulturowa w nauczaniu języka polskiego jako obcego [w:] „Postscriptum Polonistyczne” 2012, nr 2 (10), s. 19-30.

WYKAZ ŹRÓDEŁ INTERNETOWYCH

<http://www.anglia.ac.uk/ruskin/en>
<http://www.aric.de/interkulturell/polentext.html>
www.balamb.pl
<http://board.beauty24.de>
http://cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_049_12.PDF
<http://www.dw.de/start/s-11394>
<http://www.eksporter.gov.pl/ Informacja>
www.ebuw.uw.edu.pl/dlibra
<http://encyklopedia.wp.pl>
<http://forum.gofeminin.de>
<http://globaleconomy.pl>
www.gutefrage.net
www.hrk.pl/pl/home/slowniki
<http://www.is.uw.edu.pl/studenci/pliki/spolecznejkonteksty1sem/pdf/wierzbicka03.pdf>
www.jaslo4u.pl
<http://www.kms.polsl.pl/prv/spnjo/referaty/rapacka.pdf>
<http://www.konserwatyzm.pl/artykul/72>
http://www.krefeld.ihk.de/media/upload/ihk/imap/20090421/polen_beruflich_in04.pdf
www.laender-analysen.de
<http://mbc.malopolska.pl/dlibra/plain-content?id=56979>
<http://www.michaelprosser.com/2009/04>
<http://www.mypolacy.de/>
<http://www.nocwgalerii.pl;>
http://opus.kobv.de/tuberlin/volltexte/2011/3139/pdf/kiefer_karlhubert.pdf
www.prelite.pl
<http://www.publikacje.edu.pl/archiwum.php/wydanie10>
www.sietarcongress.wu-wien.ac.at
www.sjsu.edu/people/sharon.glazer/courses
www.study-in-chemnitz.com
www.textera.de/polski
www.uchodzcydoszkoly.pl
<http://wandziawpodrozy.blogspot.com/2012/10/prawie-trzy-miesiace-w-berlinie.html>
<http://wiadomosci.wp.pl/kat,1342,title,Badanie-religijnosci-Polakow-w-ostatnich-20-latach,wid,15414833,wiadomosc.html>
<http://w3.man.torun.pl/~kpcen/45minut/2004/a4.htm>
<http://www.v-a-k.de>

SPIS RYSUNKÓW I SCHEMATÓW

- Rysunek 1: Model kultury jako góry lodowej według E. Scheina
- Rysunek 2: „Diagram cebuli” G. Hofstede: przejawy kultury na różnych poziomach głębokości
- Rysunek 3: Relacja obrazu samego siebie, obcego i metaobrazu według J. Boltena
-
- Schemat 1: Powstawanie „Interkultury” (model Erll/Gymnich)
- Schemat 2: Trójkąt oddziaływania S. Schroll-Machl: Osoba – Sytuacja – Kultura
- Schemat 3: Model komunikacyjny według H. D. Lasswella (1948)
- Schemat 4: Model Shannona i Weavera (1949)
- Schemat 5: Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma
- Schemat 6: Model komunikowania według W. Schramma
- Schemat 7: Przebieg komunikacji interkulturowej
- Schemat 8: Zintegrowany model procesu interkulturowej kompetencji według J. Boltena
- Schemat 9: Elementy składowe kompetencji interkulturowej
- Schemat 10: Model kształcenia wiedzy i kompetencji według Żydek-Bednarczuk
- Schemat 11: Etapy, proces uczenia się i typy treningu według Boskiego